

Norbert Altmann
Dieter Sauer (Hg.)

Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie

Sozialwissenschaftliche Aspekte
zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung

Mit Beiträgen über die Bundesrepublik Deutschland,
die USA und Japan von Norbert Altmann, Manfred Deiß,
Helmut Demes, Volker Döhl, Reinhard Doleschal,
Ulrich Jürgens, Masami Nomura, Werner Reutter, Dieter Sauer,
Christoph Scherrer, Klaus Semlinger

Campus Verlag
Frankfurt / New York

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie :
sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher
Arbeitsteilung ; mit Beiträgen über die Bundesrepublik
Deutschland, die USA und Japan / Norbert Altmann ; Dieter
Sauer (Hg.). Von Norbert Altmann ... - Frankfurt/Main ; New
York : Campus-Verl., 1989

(Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V., ISF München)

ISBN 3-593-34096-8

NE: Altmann, Norbert (Hrsg.)

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut
für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright © 1989 bei ISF, München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Vertrieb: Campus Verlag, Bockenheimer Landstr. 100, 6000 Frankfurt 1.
Druck und Herstellung: Uni-Druck, München.
Printed in Germany.

Vorwort

Dieser Text geht auf eine Arbeitstagung zurück, die wir im Juni 1988 im ISF München zum Thema: "Entwicklungen und Probleme in der Zulieferindustrie - sozialwissenschaftliche Perspektiven" veranstaltet haben.

Die Vorbereitung dieser Tagung und die Herausgabe des Buches erfolgten im Rahmen unserer Arbeiten zu neuen Rationalisierungsstrategien, die wir - mit unterschiedlichen Fragestellungen - im Sonderforschungsbereich 333 der Universität München (Teilprojekt B 3 und Teilprojekt B 5) und im Forschungsverbund "Sozialwissenschaftliche Technikforschung" des Bundesministeriums für Forschung und Technologie durchführen.

Absicht war es, in einem kleinen Kreis von Sozialwissenschaftlern (Nationalökonomen, Soziologen, Politologen) Rationalisierungsstrategien zu diskutieren, die sich auf die zwischenbetriebliche, unternehmensübergreifende Arbeitsteilung richten; Bezugspunkt waren Forschungsarbeiten und -ergebnisse der Teilnehmer. Es ging uns nicht um deren systematische Aufbereitung oder gar Zusammenführung, sondern darum, einen gemeinsamen Diskussionsprozeß zu den Voraussetzungen und Folgen systemischer Rationalisierung in Gang zu bringen.

Die Beiträge stellen Befunde und Interpretationen zu Sachbereichen dar, die in der bislang vornehmlich betriebs- und ingenieurwissenschaftlich geprägten Diskussion weitgehend ausgeblendet sind, aber zentrale wirtschafts- und arbeitspolitische Probleme im Verhältnis von Abnehmer- und Zulieferbetrieben betreffen.

Der einleitende Beitrag der Herausgeber konzentriert sich dagegen auf Aufgaben, die sich der Industriosozilogie bei der Analyse systemischer Rationalisierung stellen. Er nutzt die Beiträge der Tagungsteilnehmer als Anregung, weiterreichende Fragestellungen aufzuwerfen.

Die Aufsätze in diesem Band geben nicht die seinerzeitigen Referate wieder, sondern sind zur Veröffentlichung wesentlich überarbeitet und ergänzt worden. Dies bedeutet leider auch, daß zwei wesentliche Beiträge zur Tagung, die insbesondere die Arbeitsfolgen in Japan und die Interna-

tionalisierung der Zulieferung betrafen, aus Termingründen nicht mehr aufgenommen werden konnten, weil Angelika Ernst und Sung-Jo Park während der Fertigstellung des Bandes Forschungsverpflichtungen im Ausland wahrnehmen mußten.

Wir danken unseren Kollegen für die Arbeit, die sie beigetragen haben, und die wir alle als so ertragreich bewertet haben, daß wir sie in gemeinsamen Diskussionen fortsetzen wollen.

Unser Dank gilt dabei neben Klaus Semlinger, der uns bei der Endbearbeitung des Bandes unterstützte, auch den Kolleginnen, die - wie immer unter Zeitdruck - die Manuskripte in die Druckfassung umsetzen mußten: Christa Hahlweg aus dem ISF und Chris Kapfer (T & S).

München, im Januar 1989

Norbert Altmann
Dieter Sauer

Inhalt

Vorwort	1
 Dieter Sauer, Norbert Altmann Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als Thema der Industrie- soziologie	 5
 Volker Döhl Rationalisierungsstrategien von Abnehmerbetrieben und Anfor- derungen an die Zulieferer - Das Beispiel Möbelindustrie	 29
 Manfred Deiß Entwicklung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie	 53
 Klaus Semlinger Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Ver- hältnis zu großen Abnehmern	 89
 Ulrich Jürgens, Werner Reutter Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessen- vertretung in der deutschen Automobilindustrie	 119
 Reinhard Doleschal Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben	 155
 Christoph Scherrer Umbrüche im Beschaffungswesen der US-Automobilindustrie	 207

Helmut Demes Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobil- industrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern	251
Masami Nomura Beziehungen zwischen den Unternehmensgewerkschaften eines Automobilherstellers und seiner Teilezulieferer - Organi- sation und Aktivitäten von Gewerkschaften in der japanischen Automobilindustrie	299
Liste der Tagungsteilnehmer	335
Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München	336

Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als Thema der Industriesoziologie

- Eine Einleitung -

Inhalt

1. Ein neuer Rationalisierungstyp und Entwicklungen in der Zulieferindustrie
 - 1.1 Forschungsgegenstand und Dimensionen seiner Analyse
 - 1.2 Einflußfaktoren und Forschungsfelder
2. Die Beiträge - Fragen und Probleme

Literatur

Die Zulieferindustrie ist in die Schlagzeilen geraten. Seit einigen Jahren steht die Frage der Reorganisation von Abnehmer-Zulieferbeziehungen auf der Tagesordnung. Verringerung der Fertigungstiefe, lagerlose Fertigung, Just-in-time-Anlieferung oder -Produktion, rechnergestützte Logistik, Daten- und Produktionsverbund u.ä. sind die Schlagworte, unter denen neue inner- und zwischenbetriebliche Rationalisierungsstrategien diskutiert und teilweise auch umgesetzt werden.

Es sind vor allem Betriebswirte und Ingenieurwissenschaftler, meist in enger Verbindung mit betrieblichen Praktikern, die in zahlreichen Veröffentlichungen und Tagungen diese Frage aufgegriffen und auch die thematischen Schwerpunkte weitgehend bestimmt haben. Inzwischen wird in Ansätzen auch die wirtschafts- und gewerkschaftspolitische Bedeutung des Themas erkannt: z.B. im Zusammenhang mit Umbrüchen in der internationalen Arbeitsteilung, als Feld nationaler und regionaler Strukturpolitik

oder als Problem betrieblicher Interessenvertretung und branchenbezogener Tarifpolitik.

Auch die Sozialwissenschaften haben sich jetzt dieses Themas angenommen, allerdings relativ spät und bislang noch beschränkt auf einzelne Aspekte.

Zu den innerbetrieblichen Konsequenzen neuer Rationalisierungsstrategien liegt inzwischen relativ umfangreiches empirisches Material vor, auch wenn dessen Interpretation hinsichtlich möglicher Entwicklungstendenzen bislang nur sehr vorsichtig und zumeist auch sehr kontrovers erfolgt ist. Wichtige Untersuchungen dazu sind beispielsweise für den Dienstleistungsbereich die Studie von Baethge und Oberbeck (1986); für den Maschinenbau Hildebrandt, Seltz 1989; v. Behr, Hirsch-Kreinsen 1987; für die Automobilindustrie Jürgens u.a. 1989.

Unmittelbar auf Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung nehmen z.T. noch laufende Untersuchungen Bezug: konzentriert auf Logistikkonzepte (Bochum, Meißner 1987); hinsichtlich der Folgen für die Arbeitskräfte in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie (Bludau, Doleschal 1988); in wettbewerbsrechtlicher Perspektive (Nagel 1987); in Hinblick auf die Strategiefähigkeit "von Kleinbetrieben" (Mendius u.a. 1987).

1. Ein neuer Rationalisierungstyp und Entwicklungen in der Zulieferindustrie

1.1 Forschungsgegenstand und Dimensionen seiner Analyse

In zurückliegenden Untersuchungen des ISF München wurden wir zunehmend mit Rationalisierungsstrategien und entsprechenden betrieblichen Maßnahmen konfrontiert, die über die Grenzen einzelner Betriebe hinausweisen; in ihnen wurde eine neue Qualität betrieblicher Rationalisierung deutlich.

In der Anlage inzwischen angelaufener Forschungsprojekte blieb jedoch eine klassische industriesoziologische Forschungsperspektive maßgebend: **Ausgangspunkt ist die Analyse betrieblicher Rationalisierungsstrategien** auf dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen, insbesondere auf den Absatzmärkten. Forschungsgegenstand ist demnach zunächst der einzelne Betrieb und dessen Rationalisierungspolitik. Erst darüber

vermittelt geraten zwischenbetriebliche Beziehungen und damit Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung ins Blickfeld. Dieser Zugriff auf das Thema entspricht auch dem Prozeß seiner Genese in den zurückliegenden Forschungsarbeiten der Autoren dieses Beitrags und ihrer Kollegen Manfred Deiß und Volker Döhl.

So waren in unseren empirischen Arbeiten in der Möbelindustrie seit etwa 1980 (Döhl u.a. 1989; Deiß u.a. 1989) Veränderungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und Ansätze zur Vernetzung zunächst keine eigenständigen Forschungs-"Objekte", sondern wurden erst im Verlauf des Forschungsprozesses zum Gegenstand unserer Arbeit. Auch durch die Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten und der damit verbundenen Entwicklung unserer Interpretationsansätze wurden wir zur stärkeren Beachtung überbetrieblicher, systemischer Rationalisierungsformen angeregt.

Auf einer konzeptionellen Ebene sind im ISF München Fragen der betriebsübergreifenden Rationalisierungsstrategien und der zwischenbetrieblichen Vernetzung allerdings schon vergleichsweise früh aufgegriffen worden, so auf dem DFG-Kolloquium zur industriesoziologischen Technikforschung 1983 in Frankfurt a.M. (Sauer 1983).

Offensichtlich sind herkömmliche technische und organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr bzw. immer weniger dazu geeignet, die Anforderungen zu bewältigen, die - in einigen wesentlichen Sektoren - aus der zunehmenden Sättigung von Absatzmärkten, aus der verschärften Konkurrenz auf den nationalen und internationalen Märkten und aus dem wachsenden internen Kostendruck resultieren. Es zeichnen sich Strategien der Betriebe ab, mit denen auf der Grundlage computergestützter Organisations- und Steuerungstechnologien betriebliche Produktions-, Administrations- und Distributionsprozesse flexibilisiert und ökonomisiert werden sollen. Betriebe führen dabei technisch-organisatorische Veränderungen durch, in denen eine neue Stoßrichtung der Rationalisierung deutlich wird. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem **"Neuen Rationalisierungstyp"** (vgl. dazu ausführlicher Altmann u.a. 1986): Betont werden dabei der integrative, prozeß- und betriebsübergreifende Charakter und die Tendenz zu inner- und zwischenbetrieblicher Vernetzung auf der Basis

neuer Informationstechnologien.¹ Im Gegensatz zu gegenwärtig in der Industriesoziologie vorherrschenden Einschätzungen im Sinne der "neuen Produktionskonzepte" (Kern, Schumann 1984) werden von uns der **systemische Charakter** und die Dimension der **technisch vermittelten Beherrschung** betrieblicher Produktionsprozesse in den Vordergrund gerückt. Auf lange Sicht gehen wir damit auch von einem Bedeutungsverlust menschlicher Arbeit im Rahmen betrieblicher Rationalisierungsstrategien aus.²

Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung bzw. Veränderungen im Verhältnis Abnehmer-Zulieferbetriebe als einen Ausschnitt davon betrachten wir zunächst aus der Perspektive veränderter betrieblicher Rationalisierungsstrategien. Dabei gehen wir - auf einer empirisch-konkreten Ebene - von einer gewissen Dominanz der Rationalisierungspolitik in den Abnehmerbetrieben aus.

Wir unterscheiden drei Dimensionen, in denen wir die **Veränderungen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung** erfassen:

- o Betriebe reagieren auf eine Verschärfung der Absatzmarktprobleme und die daraus resultierenden Anforderungen an eine **Flexibilisierung und Ökonomisierung** (Kostenreduktion) der eigenen Produktionsstrukturen in vielen Fällen zunächst mit dem Versuch, die verschärf-

1 Wir verwenden den Begriff "systemisch" zur Bezeichnung eines objektiven Sachverhalts, der auch auf (noch) nicht identifizierte und/oder potentiell angelegte Wirkungszusammenhänge verweist. Gemeint ist damit also keineswegs, daß eine solche Rationalisierung durchgreifend (und systematisch!) geplant ist, aber daß sie letztlich auf alle Teilprozesse des gesamt- und überbetrieblichen Ablaufes einwirkt. Konkrete Rationalisierungspolitiken, die intentional auf solche Verknüpfungen angelegt sind, bezeichnen wir im allgemeinen als "integrativ" orientiert, entsprechende konkrete Maßnahmen als integrative Rationalisierung.

2 Dabei ist diese These nicht so zu verstehen, daß Arbeitskräfteprobleme unbedeutend werden oder gar die "mensenleere Fabrik" und die volle Beherrschung der betrieblichen Prozesse nahe ist. Im Gegenteil: Gerade die Friktionen systemischer Rationalisierung sind ein zentrales Merkmal dieser Entwicklung und lassen an Schlüsselstellen die Bedeutung bestimmter Arbeitskräftegruppen eher wachsen. Wesentlich aber ist, daß die Rationalisierungsstrategien zur Flexibilisierung und Ökonomisierung der Prozesse sich auf die Potentiale von Technik und nicht primär auf die flexiblen Potentiale menschlicher Arbeitskraft richten.

ten Anforderungen auf die Zulieferer zu **verlagern**, um auf diese Weise den eigenen Produktionsprozeß von den daraus entstehenden Belastungen freizuhalten. Verstärkter Kostendruck, Anforderungen an quantitative und qualitative Flexibilität, höhere Qualität u.ä. werden (auch) an die Zulieferer weitergegeben. Die Strategie der Verlagerung von Anforderungen auf vorgelagerte Produktionsstufen ist nicht prinzipiell neu, führt in der Massivität, wie sie in den letzten Jahren Platz gegriffen hat, jedoch zu erheblichen Umstrukturierungen in der Zulieferindustrie. Dabei geht es nicht nur um Abwälzung, sondern auch um eine Anpassung der Zulieferung an die eigenen, veränderten innerbetrieblichen Fertigungsstrukturen.

- o Damit wird eine zweite Dimension der Veränderung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung wesentlich, die sich über die technisch-organisatorische Umstrukturierung in den Fertigungs- und Verwaltungsprozessen der Abnehmerbetriebe vermittelt. Der integrative Charakter dieses neuen Rationalisierungstyps zeigt sich nämlich insbesondere darin, daß er strategisch außerbetriebliche Liefer-, Bearbeitungs- und Verteilungsprozesse miteinbezieht. Mit Hilfe von Informationstechnik wird es möglich, die betriebsexternen Prozesse unmittelbar technisch-organisatorisch mit innerbetrieblichen Arbeitsabläufen zu verknüpfen. Damit werden nicht nur neue Formen geschaffen, Anforderungen gegenüber den Zulieferern durchzusetzen, sondern es verändert sich auch das Verhältnis Abnehmer-Zulieferbetrieb selbst. Beispiele für solche Veränderungen in der Struktur der Zulieferbeziehungen finden sich vorrangig in den neuen Formen der Just-in-time-Anbindung, der Verknüpfung von rechnergestützten Qualitätssicherungssystemen, CAD-Verknüpfungen u.ä.
- o Die informationstechnische Vernetzung von Funktionsbereichen der Abnehmer- und Zulieferbetriebe, die sich im Zuge der oben genannten Strategien vollzieht, ist nicht nur deren Voraussetzung - sie ist auch ein Ergebnis dieses Prozesses und besitzt eine eigenständige Dimension. Datentechnische Verknüpfungen, insbesondere dann, wenn sie zunehmenden Netzcharakter erhalten und vermittelt über Abstimmungs- und Standardisierungsprozesse sich zu größerflächigen Netzstrukturen weiterentwickeln, verändern grundsätzlich die **Struktur der bislang marktförmigen Beziehungen** zwischen den Betrieben. Sie betreffen nicht nur die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Betrie-

ben, sondern tangieren auch weiterreichende Markt- und Wettbewerbsstrukturen und entscheiden - einfach ausgedrückt - darüber, wer in welchen Bereichen mithalten kann.

In dem Vorhaben, die Veränderungen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung als sozialwissenschaftliches Thema zu begründen, ist unser spezifisch industriesoziologischer Zugriff aus der Perspektive betrieblicher Rationalisierungsstrategien nur ein erster und sicher auch nicht ausreichender Schritt. Wir sind allerdings der Auffassung, daß ein solcher Zugriff ein notwendiger ist; insbesondere dann, wenn es - in alter industriesoziologischer Tradition - darum geht, die **gesellschaftsstrukturelle Relevanz des Themas**, d.h., seinen Stellenwert im Rahmen grundlegender ökonomischer und sozialer Veränderungstendenzen kapitalistischer Industriegesellschaften zu erfassen. Welche Bedeutung kommt diesen Entwicklungen im Prozeß der Restrukturierung kapitalistischer Ökonomie zu, der sich gegenwärtig im Weltmaßstab vollzieht? Inwieweit verbinden sich mit den Anzeichen veränderter Markt- und Konkurrenzstrukturen neue Vergesellschaftungsformen?

Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als sozialwissenschaftliches Thema zu begreifen, heißt demnach, auch über die in den 70er und angehenden 80er Jahren eher verengten Grenzen industriesoziologischer Forschung hinauszugehen. Die Berührungspunkte zu anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen liegen auf der Hand: nicht nur mit anderen soziologischen Teildisziplinen, wie etwa der Organisationssoziologie, sondern auch mit anderen ökonomischen Disziplinen, sowohl der Betriebswirtschaftslehre als insbesondere auch den Ansätzen, die sich mit Fragen der Regionalstruktur und der internationalen Ökonomie befassen (vgl. auch Altmann u.a. 1986, S. 197).

In welcher Richtung eine solche disziplinübergreifende Ausweitung erfolgt, hängt jedoch entscheidend von den **Erkenntnisinteressen** ab, die sich mit dem Thema verbinden. Die Forschungsarbeiten des ISF München zielen in den meisten Fällen darauf ab, den Zusammenhang von Rationalisierungsmaßnahmen und der Arbeits- und Beschäftigungssituation der Arbeitskräfte zu analysieren und zu klären. Die Entwicklung der Arbeitsbedingungen i.w.S. und die Entwicklung betrieblicher Politiken und Strukturen sind demnach auf einer operationellen Ebene die traditionellen Felder, auf denen einzelne Ergebnisse und generalisierte Aussagen über Ver-

änderungs- und Entwicklungstendenzen angestrebt werden. Bei Rationalisierungsmaßnahmen im Sinne des neuen Rationalisierungstyps sind nun aber die Folgen für die Arbeitskräfte von den Rationalisierungsmaßnahmen vielfach entkoppelt: Die Folgen treten in vor- und nachgelagerten Abteilungen, bei Zulieferern, im Handel oder auch bei den Maschinen- und Anlagenherstellern auf. Damit sind erhebliche empirisch-methodische und prognostische Probleme hinsichtlich der Beschäftigung, der Qualifikationsanforderungen, der Arbeitszeitstrukturen, des Rationalisierungsschutzes etc. aufgeworfen.

Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als **sozialwissenschaftliches Thema** aufzugreifen, bedeutet für Industriesoziologen deswegen auch nicht, daß sie jetzt neue zusätzliche Felder besetzen wollen, sondern wird notwendig, weil Entwicklungen im eigenen klassischen Terrain sie dazu zwingen. Sozialwissenschaftliche Forschung, die dem systemischen Charakter der neuen Rationalisierungsentwicklung gerecht werden will, muß deswegen nicht nur die Reichweite ihrer konzeptuellen Ansätze neu bestimmen, sondern auch neue Untersuchungsgegenstände und Untersuchungsfelder einbeziehen. Generell kann nicht mehr der einzelne Produktionsprozeß oder der einzelne Betrieb Gegenstand solcher Analysen sein, sondern die Netzstruktur zwischenbetrieblicher Beziehungen. (Der Begriff zwischenbetrieblich umfaßt bei uns immer auch den formalen Aspekt "unternehmensinterner und -übergreifender" Zusammenhänge.) Dies betrifft Netze von Abnehmer-Zulieferbeziehungen, Distributionsnetze (auf verschiedenen Handelsstufen), Service-Netze, Netze der Kreditwirtschaft, aber auch konzerninterne Strukturen (von Produktionseinheiten, Vertriebsstellen, Entwicklungsabteilungen etc.) u.a. In fast allen diesen Netzstrukturen haben sich in den letzten Jahren mehr oder weniger tiefgreifende Veränderungen vollzogen: Sie betreffen die innere organisatorische Struktur der einzelnen Betriebe oder Betriebsteile, die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen einzelnen Einheiten in diesen Netzen und die technisch-organisatorische Struktur der Verknüpfung und Interaktion selbst.

Die Zulieferung oder die Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen sind nur ein Ausschnitt aus dem übergreifenden Thema zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Dieser Ausschnitt erscheint jedoch für eine erste sozialwissenschaftliche Annäherung an das Thema besonders geeignet, da er gegenwärtig einer starken Umstrukturierung unterworfen ist und Veränderungsprozesse sich besonders deutlich abzeichnen; und er erscheint gesell-

schaftspolitisch besonders relevant, da sich hier erhebliche Folgen für die Betriebe, die Beschäftigten, die Interessenvertretung und strukturell für die (internationalen) Markt- und Konkurrenzbeziehungen ergeben.

1.2 Einflußfaktoren und Forschungsfelder

Bezogen auf den Ausschnitt zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung zwischen Abnehmern und Zulieferern lassen sich nun - eher exemplarisch - eine Reihe von Bereichen und Einflußgrößen benennen, die bei einer Analyse dieser industriellen Netzstrukturen zu berücksichtigen sind. Deren Komplexität und Reichweite verweist zugleich auf die Probleme, mit denen die Forschung in diesem Feld zu kämpfen haben wird.

Die Abnehmerbetriebe verfolgen aufgrund ihrer jeweiligen Absatzmarktsituation und ihrer Absatzmarktstrategien sehr unterschiedliche **Rationalisierungsstrategien**. Anforderungen an Zulieferer und entsprechende Folgen für die Arbeitskräfte können deswegen nur dann angemessen erfaßt und beurteilt werden, wenn die spezielle Situation der Abnehmerbetriebe in ihren Branchen, auf ihren Absatzmärkten und ihre dementsprechenden konkreten Rationalisierungspolitiken analysiert werden.

Die zunehmend auf integrative Rationalisierung orientierten Strategien in den Abnehmer- und Zulieferbetrieben induzieren die Entwicklung von umfassenden **Lösungskonzepten von Maschinen- und Anlagenherstellern**. Diese werden vor allem von jenen Betrieben nachgefragt, die über nur geringes maschinen- und systemtechnisches Know-how und entsprechend qualifiziertes Personal verfügen. Hier wächst der Einfluß der Systemhersteller erheblich. Der Einsatz von kompletten Systemlösungen und die darin inkorporierten technischen und organisatorischen Modelle haben bedeutsame Konsequenzen für die Form der Arbeitsteilung zwischen Abnehmer und Zulieferer, die Form der Anbindung und Vernetzung und damit natürlich auch für die jeweils betroffenen Arbeitskräfte.

In der Entwicklung der Zulieferverflechtung spielen **ausländische Organisationsmodelle** und auch der unmittelbare Einfluß ausländischer Unternehmen eine wesentliche Rolle. Auf dem Hintergrund der internationalen Konkurrenz sind insbesondere japanische Organisationsmodelle und davon geprägte Organisations- und Vernetzungskonzepte (Kanban, Just-in-

Time u.ä.) von Bedeutung. Die sozialen Voraussetzungen und (Neben-)Wirkungen dieser Modelle (Qualifizierung, Lohnstruktur, Arbeits-einsatz, Interessenvertretung etc.) geraten dabei wenig ins Blickfeld.

Gegenwärtig verstärkt sich - insbesondere in der Automobilindustrie - der Trend zur **Internationalisierung der Zulieferung**. Die darin zum Ausdruck kommende Nutzung von Standortvorteilen führt zu Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung mit erheblichen Rückwirkungen auf die nationale Struktur in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Auch wirken sich die auf der Basis datentechnischer Vernetzung erhöhten Einflußchancen der Zentralen von internationalen Unternehmen auf die dezentralen Zweig- oder Tochterwerke wesentlich auf die jeweilige nationale Zulieferindustrie und ihre Beschäftigten aus (Qualitätsvorgaben, Kostenkonkurrenz etc.).

Neben der Tendenz zur Internationalisierung der Zulieferung lassen sich auch Tendenzen einer zunehmenden **Nutzung regionaler Ressourcen** und Potentiale der Zulieferung erkennen. Im internationalen Konkurrenzkampf scheint der Ausbau regionaler Industriestrukturen, hier also ein um Abnehmer konzentriertes regionales Netz von Zulieferbetrieben, wachsende Bedeutung zu erhalten. Staatliche und kommunale Regional- und Strukturpolitik stellt dabei eine wesentliche Rahmenbedingung dar, die im Forschungsprozeß zu berücksichtigen ist.

Ein Teil der Zulieferbetriebe, die in eine durchrationalisierte Logistikkette integriert werden sollen, sind **kleinere und mittlere Betriebe**. Ihre Personalstruktur, ihr Know-how, ihr Investitionspotential etc. differieren stark, dementsprechend gibt es ganz unterschiedliche Voraussetzungen, mit denen sie aus eigener Kraft Anforderungen der Abnehmerbetriebe (an Liefermenge, Termine, Qualität, datentechnische Vernetzung etc.) erfüllen können. Integrative Rationalisierung und damit einhergehende Tendenzen zur datentechnischen Vernetzung und zur Reorganisation der Zulieferung (single sourcing) werden die traditionelle mittelständische Struktur der Zulieferindustrie in der Bundesrepublik Deutschland wesentlich verändern (Konzentration, Selektion, Hierarchisierung etc.). Struktur und Anpassungspotential der Zulieferer sind deswegen zu analysieren, wenn man Art und Folgen der Einbindung in die Logistikkette erfassen will.

Alle bislang aufgeführten Punkte bezeichnen wesentliche Aspekte der Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Sie sind zugleich auch die wesentlichen Variablen, die bei einer Untersuchung der vielfältig vermittelten **Auswirkungen** von Rationalisierungsmaßnahmen in den Abnehmerbetrieben auf die Arbeitsbedingungen der Arbeitskräfte in den Zulieferbetrieben zu berücksichtigen sind. **Beschäftigung, Beschäftigtenstatus, Arbeitszeitstruktur** und **Qualifikation** scheinen die zentralen Dimensionen zu sein, in denen Veränderungen von Arbeitsbedingungen zu erwarten sind.

Daneben stellt sich als eigenständiges Problem die Frage nach den veränderten Voraussetzungen der betrieblichen **Interessenvertretung** in den Zulieferbetrieben. Ihre veränderten Einflußchancen auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen werfen die Frage nach neuen Formen der Interessenvertretung in vernetzten Industriestrukturen auf.

2. Die Beiträge - Fragen und Probleme

Wir wollen im folgenden die Aufmerksamkeit der Leser auf einige Fragen und Probleme lenken, die für künftige industriesoziologische Arbeiten in diesem Feld unserer Meinung nach von Bedeutung sind. Die Aufsätze unserer Kollegen bieten dazu zahlreiche Anregungen.

Am Anfang stehen zwei Beiträge, die eng aufeinander bezogen sind: **Volker Döhl** berichtet über "**Rationalisierungsstrategien von Abnehmerbetrieben und Anforderungen an die Zulieferer**", **Manfred Deiß** sozusagen über die andere Seite der Medaille, die "**Entwicklung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie**", eben mit Bezug auf die Anforderungen der Abnehmer. Beide stellen die Ergebnisse am Beispiel der Möbelindustrie dar, in der wir selber gemeinsam mit Deiß und Döhl empirische Forschungsarbeiten durchgeführt haben. Verständlicherweise sind diese beiden Beiträge am engsten den Überlegungen zum "neuen Rationalisierungstyp" und unseren weiteren Fragestellungen verpflichtet. Abgesehen von konkreten Ergebnissen scheint uns in diesen beiden Arbeiten folgendes wesentlich zu sein:

Erstens wird deutlich, daß Probleme der Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen und Merkmale der systemischen Rationalisierung nicht nur in der Auto-

mobilitätsindustrie, die in wissenschaftlichen, publizistischen und (gewerkschafts-)politischen Beiträgen überall und permanent behandelt wird, eine zentrale Rolle spielen. Nicht nur zeigt sich, daß auch andere "kleine" Branchen von einem weitverbreiteten Rationalisierungstyp erfaßt werden; es stellt sich sogar die Frage, ob sich - nachdem in den forcierten Entwicklungen der Automobilindustrie strategische Prinzipien und technisch organisatorische Methoden greifbar bereitgestellt werden - in Branchen mit kürzeren Produktionsketten und weniger komplexen Produkten und Absatzmärkten Formen integrativer Rationalisierung und neue Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen sich nicht viel rascher und umfassender durchsetzen.

Zweitens wird klar, daß sich hinter den Abnehmern bzw. Endfertigern auch innerhalb einer Branche Betriebe mit ganz unterschiedlichen Rationalisierungsstrategien verbergen, die auch zu ganz unterschiedlichen Anforderungen an die Zulieferer führen. Volker Döhl entwickelt dies aus dem Zusammenhang von Absatzmarkt- und Fertigungsstrategien und zeigt darauf fußend (betriebs-)typenbezogen verschiedene Anforderungen an und Beziehungsgeflechte mit den Zulieferern auf. Auch dieser Aspekt wird vielfach übersehen, weil die Automobilindustrie gleichartige Prinzipien gegenüber ihren Zulieferern zu verfolgen scheint - obwohl längst deutlich ist, daß auch hier in Abhängigkeit von Marktstrategien und unterschiedlichen Betriebsstrukturen, Standorten etc. unterschiedliche Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen bestehen und in unterschiedlicher Form weiterentwickelt werden.

Drittens: Im Beitrag von Manfred Deiß wird gezeigt, daß die Zulieferer auf die spezifischen Anforderungen der Abnehmer natürlich auch - im Rahmen ihrer bisherigen Strukturen und Marktstrategien - typisch reagieren bzw. versuchen, sich in spezifischer Weise an die Anforderungen anzupassen. Diese sehr differenzierte Analyse erlaubt es nun aber erst, auch einigermaßen handfeste Aussagen darüber zu machen, welche Folgen sich für die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben ergeben. Dabei ist wesentlich, daß nicht nur gezeigt wird, was die Arbeitsfolgen sind, sondern auch wie, d.h. über welche Vermittlungsschritte und wodurch im einzelnen bedingt, die Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen auf die Arbeitskräfte der Zulieferer "durchschlagen". Nur dadurch ergeben sich systematische Ansatzpunkte für das Management, die betriebliche Interessenvertretung und auch für gesetzliche und kollektivrechtliche Regelungen, negative Folgen

in den Griff zu bekommen. Bislang sind "Arbeitsfolgen" - um die es im Beitrag von Deiß in erster Linie geht - überwiegend pauschal behandelt worden, und, da vor allem von den Gewerkschaften aufgegriffen, primär auch nur in bezug auf Aspekte, mit denen sich die Frage nach der Möglichkeit oder Unmöglichkeit von Mitbestimmung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer verbindet. Wie differenziert die Arbeitsfolgen im spezifischen Kontext unterschiedlicher Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen sind, arbeitet Deiß heraus. Erst darauf aufbauend kann überhaupt eine Generalisierung erfolgen. Deiß versucht dementsprechend, einige durchgehende Tendenzen aus den verschiedenen Zuliefer-Beziehungen herauszudestillieren, z.B. die Dualisierung der Zulieferer, die Industrialisierung ihrer Fertigung etc.; damit wird auf weiterreichende Probleme für die Arbeitskräfte aufmerksam gemacht.

Viertens: Schließlich ist festzuhalten, und das ergibt sich aus dem vorher Gesagten, daß - in forschungspragmatischer Perspektive - die Arbeitsweise der deutschen Industriosozioogie der letzten Jahrzehnte, die differenzierte Fallanalyse, auch dann noch ihre Berechtigung hat, wenn es um zwischen- oder überbetriebliche Beziehungen geht. Nur sehr differenzierte Analysen erlauben es, allzu pauschale Aussagen und vorschnelle Generalisierungen über die Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen zu vermeiden. Das verweist im übrigen, wie schon erwähnt, aber auch darauf, daß differenzierte und theoretisch gestützte Forschungen im Feld zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung erhebliche neue forschungspraktische und -methodische Probleme aufwerfen: Forschung im Feld industrieller Netzstrukturen.

Die dann folgenden Beiträge gehen von anderen Ansätzen und Formen der Analyse aus, als wir sie im ersten Abschnitt dieser Einleitung umrissen haben.

Das ISF München arbeitet seit einigen Jahren über Probleme von **Kleinbetrieben und ihren Beschäftigten**. Weitab von der Euphorie über die beschäftigungspolitischen Potentiale der Kleinbetriebe und der Chancen zur "flexiblen Spezialisierung" oder gar dem "Ende der Massenproduktion" (Piore, Sabel 1985) richteten sich die Forschungsarbeiten auf die Grundsatzfrage nach der - abgekürzt - "Strategiefähigkeit von Kleinbetrieben". Aus diesem Forschungsbereich stammt der Beitrag von **Klaus Semlinger** über die **"Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern"**. Mißt man Vernetzung am Niveau von da-

tentechnischer Anbindung und logistischer Verzahnung, so sind Kleinunternehmer bislang nur selten in die neuen Zuliefersysteme der großen (Automobil-)Betriebe im Sinne einer systemischen Rationalisierung einbezogen: Was geschieht aber mit kleinbetrieblichen Zulieferern, wenn sich die oben skizzierten unternehmensübergreifenden Rationalisierungsstrategien allgemein durchsetzen? Semlinger verneint die positiven Potentiale für Kleinunternehmen nicht, er macht aber auf die außerordentlichen Anpassungserfordernisse aufmerksam, die sich aus dem auf die gesamte Logistikkette gerichteten "strategischen Beschaffungsmanagement" der Großbetriebe für kleinbetriebliche Zulieferer ergeben. Er formuliert die These, daß nicht nur mit einer zunehmenden Verdrängung von Kleinunternehmen aus den Reihen der direkten Zulieferer von Großunternehmen zu rechnen ist, sondern daß gerade dort, wo ihnen die Anpassung an die neuen Anforderungen gelingt, Kleinbetriebe ihre traditionellen Flexibilitätspotentiale und Qualitäten riskieren, ohne dafür gleichsam naturwüchsig einen adäquaten Ersatz zu finden.

Systemische Rationalisierung - und das scheint aus Semlingers Ausführungen gefolgert werden zu können - kann auch ohne datentechnisch gestützte organisatorische Vernetzung und produktionssynchrone Zulieferungsverpflichtung Leistungsanforderungen an Kleinunternehmen aufbauen, die zu erfüllen, ihnen nicht möglich ist oder ihnen einen grundlegenden Charakterwandel abverlangt. Völlig offen ist dabei, welche Alternativen für kleinbetriebliche Zulieferer es zur geforderten Anpassung gibt, welche Wege einer Anpassung bestehen, die die Risiken beherrschbar machen, welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen, aber auch welche negativen Rückwirkungen die Verdrängung traditioneller Kleinbetriebsformen auf das Gesamtsystem haben. Die Frage ist gestellt, wo die systemimmanenten Grenzen unternehmensübergreifender Strategien der Beherrschung von Produktionsprozessen liegen, und welche wirtschaftspolitischen, struktur- und regionalpolitischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten dabei den Großbetrieben und anderen, unternehmensübergreifenden Institutionen zuwachsen, um - mit Blick auf die Systemrationalität - Fehlanpassungen zu vermeiden. Daß es dabei nicht nur um die Sicherung der Betriebe, sondern (notwendig) auch um die Sicherung gleichwertiger Arbeitsbedingungen der Beschäftigten bei den Zulieferern und den Endfertigern geht, braucht nicht betont zu werden.

Mit den folgenden Beiträgen sind wir nun schon - nolens volens - bei der **Automobilindustrie** gelandet: Die avancierte Position der Automobilindustrie in bezug auf die systemische Rationalisierung spiegelt sich darin wider, die Relevanz, die dieser Branche in der Volkswirtschaft und in der Gewerkschaftspolitik zugemessen wird, aber auch die Situation der einschlägigen Forschung.

Zwei Beiträge befassen sich mit der deutschen Automobilindustrie, und zwar mit den Problemen der Interessenvertretung angesichts der Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung.

Ulrich Jürgens hat gerade eine umfassende Studie über die Automobilindustrie abgeschlossen (Jürgens u.a. 1989); zusammen mit **Werner Reutter** geht er in seinem Beitrag auf einen Ausschnitt der Gesamtfragestellung ein, die **"Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie"**. Den Autoren geht es darum, die verschiedenen Interessen, die sich mit Entscheidungen über Eigen- oder Fremdfertigung in den Unternehmen verbinden, deutlich zu machen und daraus Einwirkungsmöglichkeiten auf diese Entscheidungen aufzuzeigen: Die Komplexität der Ziele und Kriterien, verkörpert in verschiedenen Teilen des Managements, wird erkennbar; dies bedeutet aber, daß Auslagerung nicht nur als Droh- und Steuerungspotential genutzt werden kann, sondern daß auch Koalitionen gebildet werden können zwischen Interessenvertretern und Teilen des betrieblichen Managements. Jürgens und Reutter machen ferner klar, daß es bei Auslagerungen innerbetrieblich keine Rationalisierungsgewinner gibt. Daraus könnte man folgern, daß homogene Forderungen, breite Basis und einheitliche Vorgehensweisen der betrieblichen Interessenvertretung möglich sind; der Frage, ob dies ein interessenpolitischer Ansatz ist, aber auch, was ein "Erfolg" in diesem Falle für die Beschäftigten anderer - eben der betroffenen Zulieferbetriebe - bedeutet, ist in künftigen Forschungsarbeiten u.E. höchste Aufmerksamkeit zu widmen.

Eine weitere Frage taucht auf: die nämlich, ob denn eine Interessenvertretung grundsätzlich über ausreichende Information, Know-how, Zeit und Bearbeitungskapazität verfügt, um die Komplexität der Entscheidungskriterien für Make-or-buy-Entscheidungen zu durchschauen, in eigene Konzepte zu übertragen und abgesichert in Verhandlungen einzubringen (offen ist auch, ob eine solche "Politik des Expertentums" interessenpolitisch

sinnvoll ist). Gezeigt wird, wie schwierig die Messung und Bewertung der Fertigungstiefe ist, welche Argumentationen Betriebsrat und Gewerkschaft bei deren Beurteilung einbringen können; auch, welche Koalitionen sich mit Teilen des Managements ergeben, das seinerseits bestimmte betriebliche Teilinteressen vertritt, die sich (noch?) gegen überbetriebliche, gesamtprozeßbezogene, unternehmensübergreifende Rationalisierungsstrategien sperren. Die Spannung zwischen herkömmlichen Rationalisierungskonzepten und Strategien integrativer Rationalisierung einerseits, zwischen betrieblich orientierter Interessenvertretung und einer Interessenvertretung "entlang der Logistikkette" andererseits wird deutlich und ist als Forschungsfrage, aber auch als rationalisierungsstrategische und gewerkschaftspolitische Frage gestellt.

Die gerade aufgeworfenen Fragen zur Interessenvertretung werden von **Reinhard Doleschal** ins Zentrum seines Beitrages gestellt. Er konzentriert sich auf "**Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben**", damit auf eine zentrale logistische Form der Verknüpfung zwischen Automobilherstellern und Zulieferern und auf die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte in den Zulieferbetrieben selbst. Gleichzeitig gibt er auch einen materialreichen Überblick über den einschlägigen Stand der Dinge in der deutschen Automobilindustrie.

Wieder sollen an dieser Stelle nur einige Aspekte hervorgehoben werden. Auch Doleschal unterscheidet, wie Deiß, verschiedene Typen von Zulieferbetrieben, diese aber nach dem Grad der Abhängigkeit von den Abnehmern, nach ihrer relativen Stellung im Marktzusammenhang; er versucht, diese Abhängigkeitsstruktur zugleich mit dem innerbetrieblichen Typus der Interessenvertretung bzw. ihrer Einwirkungschancen zu verbinden.

Grundsätzliche Fragen sind damit gestellt, vor allem in zweierlei Hinsicht: Zum einen, inwieweit die Vernetzung den Betriebsräten selbst als Problem bewußt wird und auch, wie sie die Auseinandersetzung mit dieser Frage eigentlich an ihre Basis "verkaufen" können; zum anderen - das hat Klaus Semlinger schon angeschnitten -, inwieweit das eigene Management, teilweise selbst abhängig, noch ein reaktionsfähiger Verhandlungspartner sein kann. In jedem Fall zeigt sich, daß die Interessenvertretung in den Zulieferbetrieben trotz durchgängiger Vernetzungstendenzen gänzlich unterschiedlichen Problemen gegenübersteht.

Zwei Aspekte, die die betrieblichen Rationalisierungsstrategien betreffen, spielen in diesem Beitrag eine Rolle und müßten systematisch von der Forschung aufgegriffen werden: Der eine Aspekt ist die Spannung zwischen den Konzepten integrativer Rationalisierung, mit denen die Automobilhersteller die Just-in-time-Systeme vorantreiben und den vorsichtigen, punktuellen, ökonomisch prekären, nur auf begrenztes Know-how gestützten Formen, in denen sich die kleinen und mittleren Zulieferer in diese Systeme einbinden (vgl. auch hierzu unsere eingangs erwähnten Arbeiten in der Möbelindustrie bei Döhl u.a. 1989). Die von Semlinger gestellte Anpassungsfrage und die damit verbundenen Risiken stehen hier abermals zur Debatte.

Auf einen anderen Aspekt wird hingewiesen: die neue Rolle, die den Speditionsunternehmen in diesem Spiel zukommt, und die Folgen für die Beschäftigten in dieser Branche. Die Forschung hat diese Frage bislang nur ganz begrenzt aufgegriffen; die gewerkschaftliche Aufmerksamkeit, etwa in der ÖTV, gilt zwar vielfach den Transportunternehmen und ihren Beschäftigten, z. B. den LKW-Fahrern, aber noch kaum systematisch den neuen Funktionen der Speditionsunternehmen und ihren übergreifenden Folgen.

Doleschal gibt einen breiten Überblick über die Reaktionen der Betriebsräte in den Zulieferbetrieben auf die Just-in-time-Auswirkungen bzw. die Vernetzung mit den Abnehmern. Im Kern scheint zweierlei bedeutsam: Einerseits ist es gar nicht ein Mangel an Regelungen, der hier die Betriebsräte in Schwierigkeiten bringt, sondern ein Mangel an Durchschaubarkeit, Einsicht in Relevanz, sachliche Kompetenz usw. auf der Seite der Interessenvertreter; andererseits aber reichen, gerade im betriebsübergreifenden Zusammenhang, die traditionellen Regelungsformen nicht aus, um auf die Folgen für die Beschäftigten entlang der ganzen Logistikkette einzuwirken. Hier sind dramatische Fragen für die Gewerkschaften gestellt, die sich insbesondere auf den branchen- und damit auch einzelne Industriegewerkschaften übergreifenden Zusammenhänge logistischer Systeme beziehen.

Doleschal sieht erhebliche Aufgaben auf die Gewerkschaftsorganisation zukommen; anders als in den übrigen Beiträgen formuliert er normative Anforderungen für eine "gewerkschaftliche Just-in-time-Politik".

Die nächsten Beiträge gehen auf Entwicklungen im Ausland ein. **Christoph Scherrer** gibt einen Überblick über die **"Umbrüche im Beschaffungswesen der US-Automobilindustrie"**. Zentral in diesem materialreichen Beitrag ist dabei die Darstellung der Entwicklung und Durchsetzung von Konzepten der Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen im Kontext der historischen Entwicklung der amerikanischen Automobilindustrie.

Nur zwei Überlegungen im Beitrag von Scherrer greifen wir als u.E. bedeutsam für die weitere theoretische und analytische Fassung des "neuen Rationalisierungstyps" und der systemischen Rationalisierung heraus: zunächst das Gewicht, das er der unmittelbaren und gleichsam isolierten Zielsetzung der Kostenreduktion (durch Lohnkürzung und Minimierung des Kapitaleinsatzes) und der Arbeitsintensivierung zumißt - gegenüber dem in unseren Ansätzen zur "systemischen Rationalisierung" betonten Ziel, in eher strategischer Perspektive die Produktivität des gesamten über- und innerbetrieblichen Produktionssystems zu steigern. Ob in dieser Gegenüberstellung blinde Flecken der in unserem Beitrag vertretenen Position, zeitliche Lags der Entwicklung oder empirisch verengte Anschauung stecken, sei dahingestellt; jedenfalls ist dieser Aspekt auch von uns erneut aufzugreifen.

Weiterhin weist er auf "strategische Widersprüche" hin, z.B. den Widerspruch zwischen Preisdruck auf die Zulieferer, der zu verzögerten Modernisierungsprozessen bei diesen führt, und den gleichzeitig verstärktem Modernisierungsdruck; ferner auf Widersprüche zwischen Konfliktstrategien gegenüber der Belegschaft und gleichzeitigen Versuchen, Arbeitsformen durchzusetzen, die auf wechselseitigem Vertrauen beruhen u.a. Scherrer verweist auf die Diskrepanz zwischen kurzfristigen Vermarktungsinteressen und langfristiger Optimierung des Gesamtprozesses der Produktion, und er spricht von "strategischer Konfusion". Den objektiven Ursachen "konfus" erscheinender Strategieziele wäre systematisch nachzugehen, und die Ergebnisse wären in unsere Grundannahmen zur Entwicklung systemischer Rationalisierung einzubauen. Dabei wollen wir keineswegs der These einer säkularen Such- und Experimentierphase der Gestaltung von Arbeit und damit natürlich auch der Organisation von zwischenbetrieblichen Beziehungen das Wort reden; gerade im Beitrag von Scherrer wird deutlich, daß sich mit einer grundsätzlichen Gestaltbarkeit von Technik und Arbeitsorganisation keineswegs eine "Offenheit" der

neuen Rationalisierungsstrategien im Sinne eines Suchprozesses verbindet.

Es folgen, wie könnte es anders sein, zwei Beiträge zur Situation in Japan. **Helmut Demes** beschreibt **"die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern"**. Demes stellt die Situation der Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen komprimiert dar, basierend auf in Deutschland zugänglichen Unterlagen und seinen Forschungsarbeiten in Japan, und er schafft damit einen wichtigen Überblick.

Demes' Beitrag gibt uns Gelegenheit, auf dem Hintergrund eigener Erfahrungen auf einige Defizite der Rezeption der Entwicklungen in Japan in der deutschen Sozialwissenschaft hinzuweisen. Auch in der wissenschaftlichen Diskussion stehen grobe und spektakuläre Informationen im Vordergrund und werden "für alles" gesetzt. Literatur zum Kanban-System, zu Just-in-time-Systemen usw. gibt es im Überfluß. Die Zulieferbeziehungen bei Toyota gelten als "die" japanischen Zulieferbeziehungen. Es fehlen aber Differenzierungen, z.B. im Hinblick auf unterschiedliche Entwicklungen in der technisch-organisatorischen Art der Zusammenarbeit, auf Abhängigkeits- und Unabhängigkeitstendenzen, auf die Veränderung der Produktionsstruktur bei Abnehmern und Zulieferern durch neue Technologien, auf die Strategien der Zulieferer zur Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit, auf die Bedeutung der wachsenden "Ingenieurslücke" gerade für kleine und mittlere Zulieferbetriebe, auf die infrastrukturellen, regionalen Rahmenbedingungen der Zulieferung usw. Es fehlen vor allem auch Analysen der Voraussetzungen der (unterschiedlichen!) Zuliefersysteme, die in den sozialen Kosten liegen, die die Beschäftigten in der japanischen Zulieferindustrie durch ihre Arbeitsbedingungen und ihre Einkommensverhältnisse tragen und die ihrerseits Folgen für die gesamte Volkswirtschaft haben.

So gilt auch die Sicherung der Dauerbeschäftigung vielfach noch als tragende Säule der betrieblichen Beschäftigungspolitik in Japan; die grundsätzliche Flexibilität auch des japanischen Beschäftigungssystems und die Anpassungsleistungen, die die Beschäftigten erbringen müssen, werden unterschätzt, wie Analysen der Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen zeigen (vgl. dazu ausführlich Ernst 1988). Diese Flexibilität der Beschäftigung speziell auf den

Zuliefer-Zusammenhang zu beziehen und auf die Folgen gerade für die Beschäftigten dieser Betriebe, wäre eine wichtige Aufgabe.

Drei weitere Aspekte seien noch erwähnt. Wenig reflektiert wird in den Unternehmen wie in der Sozialwissenschaft, erstens, die Übernahmeproblematik ausländischer Organisationsmodelle, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer nicht-intendierten Nebenwirkungen (vgl. z.B. die Hinweise dazu im Beitrag von Scherrer) wie hinsichtlich der Voraussetzungen solcher Übernahmen, die z.B. in den Formen der Arbeitsorganisation auf der Shop-floor-Ebene, in den Qualifizierungsmaßnahmen, in den Lohnsystemen usw. bestehen. Zweitens wird, gerade angesichts der Tendenz zur pyramidenförmigen Strukturierung der Zulieferung auch in der Bundesrepublik, die damit verbundene "Dualisierung" zwischen der ersten Stufe und den Folgestufen der Zulieferer (hinsichtlich der notwendigen ökonomischen Basis, hinsichtlich der Innovationsfähigkeit, hinsichtlich der Arbeitsbedingungen) nicht genügend bedacht. Drittens ist die Frage zu stellen, welche Leistungen die Abnehmer für die Zulieferer erbringen können, um deren Anpassungs- und Innovationspotential zu steigern.

Schließlich, und erst jetzt kommen wir wieder zum Beitrag von Demes zurück, ist auch die Frage nach der Entwicklung der datentechnischen Vernetzung und ihren Folgen noch kaum gestellt. Auch in Japan noch wenig behandelt, schreitet die datentechnisch gestützte Vernetzung mit den ersten Zulieferern nach unseren Erfahrungen rasch voran;³ es ist unklar, inwieweit diese auf die nächsten Zulieferstufen und mit welchen Folgen durchschlägt. Demes zeigt, daß in Japan eine Integration von Zulieferern und Abnehmern im Sinne des neuen Rationalisierungstyps schon länger besteht, meint aber, daß die neuen Informationstechnologien dafür wenig Bedeutung haben (so z.B. beim Toyota-System). Für uns hingegen ist das eine offene Frage; das herkömmliche Kanban-System ist nicht die einzige Form der Abnehmer-Zuliefer-Verknüpfung, und die datentechnische Vernetzung wird in vielen Unternehmen, nicht nur der Automobilindustrie, offenbar rasch forciert. Die Potentiale der Rationalisierung und die

3 Im Rahmen längerer Forschungsaufenthalte und der Kooperation mit japanischen Sozialwissenschaftlern, z.B. auch in einem Projekt zur Automatisierung in der japanischen, deutschen und französischen Elektroindustrie und ihren Auswirkungen auf die Beschäftigten, konnten wir eigene Recherchen anstellen, Unterlagen sammeln und diskutieren.

Folgen für die Betroffenen sind derzeit aber noch kaum absehbar - auch für jene Manager nicht, die die Vernetzung vorantreiben. "Ich träume noch über die Möglichkeiten", sagte uns der Logistik-Manager eines japanischen Automobilwerkes, das bis Ende 1989 alle erste Zulieferer on-line an der Strippe haben will.

Eines sei noch angefügt: Die Kooperation mit Kollegen, die auch direkt mit Materialien in japanischer Sprache arbeiten können, wird für Industriosozologen in unserem Kontext unausweichlich. Es ist dies kein abstraktes Japaninteresse, sondern es sind die Entwicklungen in unserem Forschungsobjekt, die uns dieses auftragen.

Im letzten Beitrag dieses Bandes greift Masami Nomura die **"Beziehungen zwischen den Unternehmensgewerkschaften eines Automobilherstellers und seiner Teilezulieferer"** auf. Während die Unternehmensgewerkschaften in ihrer Bedeutung für die Rationalisierungskonzepte und die Personalpolitik der japanischen Unternehmen vielfach behandelt sind, gibt es kaum Unterlagen über die Rolle, die die Gewerkschaften großer (Automobil-)Hersteller für die Einbindung der Zulieferer spielen. Nomuras Fallstudie gibt hier einen konkreten Einblick. Die Bedeutung einer "kooperativen" Politik der Interessenvertretung für die Stabilisierung der Zulieferbeziehungen wird überdeutlich - vor allem auch im Vergleich zu den Ausführungen, die Christoph Scherrer in seinem Beitrag zur Politik der amerikanischen Gewerkschaften macht. Nomura sieht das nicht unkritisch. In seinen Schlußfolgerungen zeigt er vor allem die nachteiligen Folgen für die Beschäftigten der Zulieferindustrie auf.

Für die deutsche Situation kann man aus diesem Beitrag vor allem diese generellen Folgerungen ziehen: Die Interessendivergenz der Interessenvertreter zwischen Abnehmern und Zulieferern ist - objektiv - hoch; die Gefahren, die sich aus unterschiedlicher Einflußmacht und sachlicher Kompetenz der Interessenvertretungen in den Abnehmer- und Zulieferbetrieben für ein nicht nur formales solidarisches Vertretungshandeln ergeben, sind nicht zu unterschätzen; die Form der organisatorischen Verknüpfung zwischen den verschiedenen Interessenvertretungen in der Zulieferkette hat entscheidende Bedeutung für die Absicherung von "Minderheiten". Wir sind ausdrücklich nicht der Meinung, daß es zu einer Japanisierung der (deutschen) Interessenvertretung kommt (Sauer 1988). Zweifellos können die Probleme der Interessenvertretung im Abnehmer-

Zuliefer-Zusammenhang nicht auf der Ebene der Betriebsräte gelöst werden, sondern nur über die Organisationen der Gewerkschaften - die Mehrzahl ist hier entscheidend -, die das betriebszentrierte Prinzip nicht verfolgen können. Aber die Wirkung der japanischen Interessenvertretungsmodelle wird, in der Argumentationsstruktur von Verhandlungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene, sicher nicht geringer, wenn sich mit der Installierung des europäischen Binnenmarktes die japanischen Direktinvestitionen in Europa und entsprechende verhandlungspolitische Strategien japanischer Unternehmen, wie sie z. B. aus ihren Niederlassungen in Großbritannien bekannt sind, verstärken.

Den Beiträgen über die USA und Japan fehlt in diesem Band eine entscheidende Ergänzung: über die generelle **Internationalisierung der Zulieferbeziehungen** und ihre Folgen im nationalen Kontext (vgl. das Vorwort). Auch in bezug auf die Internationalisierung und Globalisierung der Zulieferbeziehungen kommen entscheidende Fragen nicht nur auf die Betriebswirtschaft und die Nationalökonomie, sondern auch auf die Industriesoziologie zu, da die beschäftigungs- und arbeitspolitischen Folgen unübersehbar sind.

Literatur

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Baethge, Martin; Oberbeck, Herbert: Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt 1986.
- Behr, Marhild von; Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Qualifizierte Produktionsarbeit und CAD/CAM-Integration - Erste Befunde und Hypothesen. In: VDI-Z, Bd. 129, Nr. 1, 1987, S. 18-23.
- Bludau, Herbert; Doleschal, Reinhard: Just-in-Time-Logistik: Neue Handlungsbedingungen und Handlungsanforderungen für Betriebsräte in der Automobilindustrie und deren Zulieferfirmen, Manuskript, Paderborn 1988.
- Bochum, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf: Logistik und Produktion auf Abruf - Neue unternehmerische Rationalisierungsstrategien und gewerkschaftliche Herausforderungen, FAST-STUDIEN Nr. 1, Berlin, Juni 1987.
- Deiß, Manfred; Altmann, Norbert; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie Band II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/München 1989.
- Döhl, Volker; Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie Band I - Markt- und Technikeinsatz, Frankfurt/München 1989.
- Ernst, Angelika: Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen, Frankfurt/München 1988.

Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger: Systemische Kontrolle und Betriebspolitik - anhand der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin 1989.

Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knut: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg etc. 1989.

Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.

Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Weimer, Stefanie: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.

Nagel, Bernhard: Der Lieferant "On line". Projektskizze, Kassel 1987.

Piore, Michael J.; Sabel, Charles, F.: Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985.

Sauer, Dieter: Einige Vermutungen über Entwicklungstendenzen industrieller Produktion. In: Kolloquienreihe "Industriesoziologischer Technikbegriff". Zweites Kolloquium: Industriesoziologische Technikforschung, empirische Befunde und theoretische Konzepte, Institut für Sozialforschung Frankfurt, hektogr. Bericht, Frankfurt 1983.

Sauer, Dieter: Neuer Rationalisierungstyp und Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Referat auf einer Tagung zum Thema "Gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik im Strukturwandel", Frankfurt, September 1988 (Veröffentlichung in Vorbereitung).

Rationalisierungsstrategien von Abnehmerbetrieben und Anforderungen an die Zulieferer

- Das Beispiel Möbelindustrie -

Inhalt

1. Veränderungen auf dem Zuliefermarkt und Fragestellung
2. Marktstrategien zwischen Ökonomisierung und Flexibilisierung
3. Typenspezifische Rationalisierungsmaßnahmen und Zulieferbeziehungen
 - 3.1 Der Massenproduzent
 - 3.2 Der Exklusivmöbelhersteller
 - 3.3 Hersteller von Möbeln im mittleren Genre

Literatur

Dieser Beitrag und der folgende von Manfred Deiß stehen in einem inneren Zusammenhang; sie beschäftigen sich gleichermaßen mit den besonderen Beziehungen zwischen den Abnehmern und den Zulieferern am Beispiel der Möbelindustrie; sie betrachten dieses Verhältnis jedoch aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln: der vorliegende Beitrag aus dem Blickwinkel des Abnehmers, der nächste aus dem des Zulieferers.

Unsere Überlegungen stützen sich auf Befunde einer breit angelegten empirischen Untersuchung in der Möbelindustrie, die wir in den Jahren 1983 - 1985 durchgeführt haben. Dabei lag der Schwerpunkt bei den Küchenmöbel produzierenden Betrieben; an ihnen konnten exemplarisch die generelle Problemsituation der Möbelindustrie sowie die sich herausbildenden Problemlösungen und die damit sich verbindenden technisch-organi-

satorischen Veränderungen aufgezeigt werden. (Zur Abrundung bzw. Relativierung unserer Befunde wurden auch Betriebe anderer Möbelsparten - Wohn-, Büro- und Polstermöbel - in die Untersuchung einbezogen.) Ziel der Untersuchung war es, Formen und Bedingungen der Durchsetzung und Verbreitung neuer Technologien und die Bedeutung des Hersteller-Anwender-Verhältnisses in diesem Prozeß herauszufinden. Da die verschiedenen Rationalisierungsstrategien der Anwenderbetriebe eine weit größere Rolle für den Durchsetzungsprozeß neuer Technologien spielten als das jeweils gegebene Technikangebot der Hersteller von Holzbearbeitungsmaschinen und -anlagen, kam der Rekonstruktion dieser Rationalisierungsprozesse und ihrer jeweiligen Beziehung zu den Absatzmarktstrategien der Betriebe eine besondere Bedeutung zu. Nur in bezug auf diese Fragestellung wurden auch Zulieferbeziehungen der Betriebe und deren Veränderungen einbezogen; sie waren demnach nicht für sich Gegenstand breiterer eigenständiger Erhebungen. Die Ausführungen in diesem Beitrag haben deshalb auch noch einen eher kursorischen, vorläufigen Charakter.¹

Eine weitere Einschränkung ist zu machen: Wir begrenzen in diesem Beitrag das Spektrum der Zulieferteile auf solche, die in ihren Grundsubstanzen aus Holz und Holzersatzstoffen oder vergleichbaren Materialien bestehen. Nur diese Teile, die Gegenstand holzverarbeitender Fertigungsprozesse sind, können von den Möbelproduzenten zum Objekt von Überlegungen gemacht werden, die gegenwärtig unter dem Stichwort "Make-or-Buy" diskutiert werden.

Zulieferteile aus holzfremden Stoffen (wie etwa Scharniere, Beschläge oder vor allem die großvolumigen Elektroeinbaugeräte), die ebenfalls für den Fertigungsprozeß bzw. für die Gestaltung des Endprodukts bedeutsam sind und die deshalb ja auch in zunehmendem Maße in die Absatz- und Rationalisierungsstrategien der Möbelbetriebe einbezogen werden (etwa mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung und Funktionserhöhung des Produkts, der Reduzierung der Lagervorhaltung bzw. der produktions- oder montagesynchronen Anlieferung usw), bleiben hier ausgeblendet.

1 Die Untersuchungsergebnisse insgesamt finden sich in Döhl u.a. 1989; Deiß u.a. 1989; zusammenfassend in Altmann u.a. 1988.

Damit kommen auch nur ganz bestimmte Zulieferbetriebe ins Blickfeld: Es sind jene, die diese Holz- und Holzersatzstoffe be- oder verarbeiten und damit für die möbelproduzierenden Betriebe Roh- und Ausgangsmaterialien (z.B. vorformatierte, un- oder beschichtete, ggf. auch völlig ummantelte Spanplatten) oder Halbfabrikate (insbesondere Teile zur Frontgestaltung wie Türen, Blenden, Kränze, Gesimse u.ä.) bereitstellen.

Für viele dieser Teile gilt, und dies trifft insbesondere auf diejenigen zu, deren Ausgangsmaterial die Spanplatte ist, daß ihre Herstellung bzw. Zurichtung beim Zulieferer mit durchaus ähnlichen oder gar gleichen Fertigungsverfahren und -techniken und im Rahmen vergleichbarer Organisations- und Arbeitskräftestrukturen erfolgt, wie sie auch in den Möbelbetrieben selbst vorherrschen. Im Prinzip können oder könnten deshalb die meisten dieser Teile bei Ausweitung oder auch nur Aufrechterhaltung der Fertigungstiefe und der ihr entsprechenden Produktionskapazitäten von den Möbelproduzenten selbst gefertigt werden. Ob dies geschieht oder nicht, ist deshalb nicht primär eine Frage der prinzipiellen Möglichkeiten, sondern ist vielmehr Ausdruck betriebsstrategischer Interessen, Optionen und Opportunitäten.

Am Beispiel der Teile und Möbelemente aus Massivholz, die gegenwärtig von den meisten Möbelbetrieben nicht selbst gefertigt, sondern zugekauft werden, ließe sich für die Vergangenheit ein solcher Prozeß der sukzessiven Ausgliederung von Fertigungsschritten anschaulich rekonstruieren. Mit dem Siegeszug der Spanplatte und den sich durch sie eröffnenden neuen Möglichkeiten industrieller Möbelfertigung einher ging eine Reduzierung des Anteils der im Möbelendprodukt inkorporierten Elemente aus Massivholz. Unter ökonomischen und fertigungstechnischen Gesichtspunkten erwies es sich daher für die Möbelbetriebe als sinnvoll, solche Teile nicht mehr selbst zu fertigen, sondern sie von spezialisierten Zulieferbetrieben zu beziehen.

1. Veränderungen auf dem Zuliefermarkt und Fragestellung

Bereits im Verlauf der letzten 20 - 30 Jahre war dem Zuliefermarkt von Holzteilen eine wachsende Bedeutung zugekommen; insbesondere in den Zeiten der hohen Zuwachsraten bis in die 70er Jahre hatten sich viele Möbelbetriebe aufgrund nicht ausreichender Produktionskapazitäten bestimmte Bauteile und Möbelemente zuliefern lassen. In der ersten Hälfte der 80er Jahre gewann der Prozeß der sich ausdifferenzierenden Zulieferbeziehungen eine neue Dynamik, die von zwei Seiten angestoßen

wurde: Zum einen wurden die Möbelbetriebe mit neuen Anforderungen des Marktes konfrontiert, bei deren Bewältigung auch die verstärkte Nutzung des Zuliefermarkts eine immer größere (strategisch bestimmte) Rolle spielte; zum anderen führte die beginnende und sich schnell verschärfende Branchenkrise zu einem rapid anwachsenden Verdrängungswettbewerb, in dem viele - vor allem kleinere, mittelständische, bislang eigenständige - Möbelproduzenten ihre Überlebenschancen in der Spezialisierung auf die Herstellung bestimmter Halbfabrikate für andere Möbelbetriebe sahen. Sie versuchten und versuchen, entweder durch Erreichen höherer Stückzahlen kostengünstiger zu produzieren oder auf der Basis der Entwicklung und Nutzung fertigungstechnologischen und/oder materialbezogenen Know-hows sich als Spezialisten zu etablieren und so für potentielle Abnehmer interessant zu werden. Daneben begannen auch die Roh- und Ausgangsstofflieferanten (z.B. die Spanplattenhersteller oder die großen Anbieter von Kunststoff- und Beschichtungsmaterialien) damit, bestimmte weiterverarbeitende Fertigungsschritte mit in ihr Fertigungsprogramm aufzunehmen, um so ihre - angesichts der krisenhaften Entwicklung in der Möbelindustrie - ebenfalls eingeschränkten Absatzmöglichkeiten zu verbessern. (Für die Spanplattenhersteller geht es etwa darum, die Spanplatten bereits auf die zu verwendenden Endmaße hin zu formatieren, sie mit entsprechenden Beschichtungsmaterialien zu versehen und sogar eigenständig Dekors für die Möbelbetriebe zu entwickeln.) All dies bringt für die Möbelproduzenten erweiterte Möglichkeiten zur Auslagerung von Fertigungsschritten und Reduzierung ihrer eigenen Fertigungstiefe und eröffnet ihnen neue Handlungsspielräume. Inwieweit, in welcher Form und unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen machen die Möbelbetriebe nun von den Möglichkeiten, die sich durch die Veränderungen auf dem Zuliefermarkt für sie ergeben, Gebrauch?

Wir gehen davon aus, daß die Möbelhersteller die Beziehungen zu ihren Lieferanten im Kontext ihrer sich verändernden Absatzbedingungen und der jeweils unterschiedlich darauf bezogenen strategischen Reaktionen (Produkt- und Absatzmarktstrategien nach außen, Fertigungsstrategien nach innen) neu und mit veränderter strategischer Stoßrichtung gestalten. Das heißt, die Anstrengungen der Möbelbetriebe, mit ihren Markt- und Fertigungsproblemen fertig zu werden, und die unterschiedlichen - strategisch bestimmten - Formen, in denen dies geschieht, schlagen auf die Struktur der Zulieferbeziehungen durch; dabei wird - wie gezeigt werden wird - die Nutzung der Zulieferbeziehungen selbst zu einem wichtigen In-

strument für die Bewältigung dieser Probleme (Problem-"Lösung" durch "Verlagerung"; vgl. ausführlich zu diesem Zusammenhang Döhl u.a. 1989, Kap. III).

Zu klären ist also die Frage, vor dem Hintergrund welcher markt- und fertigungsstrategischer Optionen der Möbelbetriebe bestimmte Teile selbst gefertigt werden sollen oder nicht, ganze Fertigungsschritte aus- oder zurückverlagert, also die entsprechenden fertigungstechnischen und organisatorischen Bedingungen und Voraussetzungen aufrechterhalten bzw. geschaffen werden sollen oder nicht usw. (Frage nach der Veränderung der **zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung**). In den jeweiligen konkreten Entscheidungsprozessen spielen dann die verschiedenen (Opportunitäts-)Kriterien, die gegenwärtig im Rahmen der Make-or-buy-Diskussion vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur erörtert werden, eine wichtige Rolle; diese Kriterien stellen wir hier nicht systematisch dar (vgl. dazu die Ausführungen von Semlinger und Scherrer in diesem Band).

Ferner ist zu fragen, wie durch die auf die Zulieferbeziehungen gerichteten betrieblichen Strategien der Möbelbetriebe zur Bewältigung ihrer Markt- und Fertigungsprobleme auch die jeweiligen Formen und Inhalte der Zulieferprozesse neu gestaltet werden, wie also etwa die Liefermengen, -fristen und -zeitpunkte neu bestimmt, Preise neu festgelegt, Zahlungskonditionen und -modalitäten verändert und die Lieferanten (mittels neuer Datentechnologien) enger an die Abnehmer gebunden werden u.a. (Frage nach Form und Inhalt der **zwischenbetrieblichen Vernetzung**).

Zuletzt geht es uns auch um die Frage, ob und wie Formen **systemischer Rationalisierung**, die wir als einen "Neuen Rationalisierungstyp" betrachten (vgl. dazu die Einleitung zu diesem Band und Altmann u.a. 1986), der Entwicklung der Zulieferbeziehungen eine neue Dynamik und veränderte Stoßrichtung verleihen.

2. Marktstrategien zwischen Ökonomisierung und Flexibilisierung

Das sich in fast allen Branchen Mitte bis Ende der 70er Jahre abzeichnende Ende der Wachstumsphase traf die Möbelindustrie, wenn auch mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung, mit großer Härte, weitgehend unerwartet und unvorbereitet. Massive Einbrüche und Veränderungen der

Nachfrage stürzten sie in eine tiefgreifende Krise. Die Bemühungen der Betriebe, sich auf dem gesättigten Inlandsmarkt zu behaupten, führten zu einer dramatischen Verschärfung des Wettbewerbs, der sowohl auf der Preisebene (Billigangebote, Sonderrabatte usw.) wie auch auf der Produktebene (Ausweitung des Programmspektrums, Erhöhung der Variantenvielfalt, kürzere Produktlebenszyklen, Berücksichtigung individueller Kundenwünsche, Qualitätsverbesserung usw.) geführt wurde und wird.

Die Notwendigkeit, sich diesem verschärften Wettbewerb auf der Preis- und Produktebene stellen zu müssen, konfrontierte die Betriebe mit für sie neuen Anforderungen: einerseits kostengünstig(er) zu produzieren und andererseits ein ungewohnt hohes Maß an Flexibilität in der Anpassung der Produktion an quantitativ und qualitativ wechselnde Aufträge aufzubringen (vgl. dazu die Einleitung zu diesem Band; ferner Döhl 1988; Sauer 1988 und Döhl u.a. 1989). Da die bestehenden Produktionsstrukturen (hochautomatisierte Fertigung von Serienteilen auf starr verketteten Maschinenstraßen, weitgehend manuelle Montage und Sonderteilefertigung) eine kostengünstige Herstellung individualisierter Produkte mit großem Variantenreichtum nicht zuließen, erwiesen sich die Anforderungen an Kostensenkung und gleichzeitige Flexibilitätserhöhung als widersprüchlich: So ist eine aus Ökonomisierungsgründen beizubehaltende oder gar zu erhöhende Standardisierung und Normierung der Bauelemente, die eine wirtschaftliche Fertigung in größeren Stückzahlen ermöglichen soll, kaum zu vereinbaren mit einer Erhöhung der Teilevielfalt, wie sie notwendigerweise aus einer Produktdifferenzierung resultieren muß. Ebenso muß eine zunehmende Variantenvielfalt zwangsläufig zu einer Ausweitung der Lagerhaltung führen, die in massiven Widerspruch gerät zu den Bemühungen um eine Senkung der Lagerkosten.

Um diese widersprüchlichen Anforderungen zu bewältigen und aufzufangen, versuchten die Möbelbetriebe, sie quasi strategisch "aufzulösen", indem sie entweder für eine Preis- oder eine Produktstrategie auf ihren Absatzmärkten optierten.

In der Entfaltung dieser Preis- bzw. Produktstrategien, mit denen sie natürlich an ihre bisherige Stellung am Markt (Image, traditioneller Kundenkreis usw.) und den gegebenen Produktionsvoraussetzungen (technische Ausstattung, Organisation, vor allem aber auch Personal- und Qualifikationsstruktur) anknüpften, versuchten die Betriebe, sich im Wettbe-

werb zu behaupten und zugleich zu erreichen, daß differente, nicht zu beherrschende Marktanforderungen so wenig wie möglich auf die Produktionsstrukturen durchschlugen. Dabei spielte auch die Politik der Verlagerung von Ökonomisierungs- und Flexibilisierungsanforderungen nach außen, vorwiegend auf Zulieferbetriebe, eine entscheidende Rolle.

In der Möbelindustrie konstituierten sich - analytisch - drei Typen von Betrieben, wobei zwei Typen sich polar gegenüberstehen, während der dritte Typus eine eigentümliche Zwischenposition einnimmt:

- o **Typ A:** Betriebe, die voll auf die preispolitische Offensive setzen, in großen Stückzahlen hergestellte, weitgehend standardisierte Massenprodukte (Küchenblöcke und -zeilen u.ä.) anbieten, sich demnach in erster Linie dem Ökonomisierungsdruck stellen und (qualitative) Flexibilitätsanforderungen (zunächst) abwehren ("Der Massenproduzent von Standardmöbeln");
- o **Typ B:** Betriebe, die voll auf eine produktbezogene Marktstrategie setzen, hochwertige und weitgehend individualisierte Markenprodukte (Einbauküchen) anbieten und sich demnach vor allem den Flexibilisierungserfordernissen stellen müssen. Über ein in ihrem Marktsegment noch durchsetzbares hohes Preisniveau können sie dem Kostenproblem und damit dem Ökonomisierungsdruck (zunächst) noch weitgehend ausweichen ("Der Produzent exklusiver Markenfabrikate"); zwischen den beiden Typen A und B, in einem sehr breiten Mittelfeld, steht
- o **Typ C:** Betriebe, die aufgrund gegebener Voraussetzungen und Rahmenbedingungen nicht eindeutig auf eine dieser strategischen Optionen setzen können und daher Produkte anbieten müssen, die sowohl "preiswert" sind als auch gewisse produktgestaltende Momente enthalten, wie sie für den Typ B kennzeichnend sind (Annäherungen im Design, in den Funktionen, teilweise auch in der individuellen Differenzierung). Damit müssen sie sich - wenn auch in abgeschwächter Form - gleichermaßen Flexibilitäts- und Kostengesichtspunkten stellen ("Der Produzent von Möbeln im mittleren Genre").

Getragen bzw. gestützt werden diese absatzmarktbezogenen Strategien auch durch die ihnen entsprechenden Vertriebswege und -organisationen:

Im Falle der Betriebe des Typs A sind dies vorwiegend Großabnehmer wie Groß- und Möbelkaufmärkte, Einkaufsverbände, Warenhäuser u.ä.; im Falle der Betriebe des Typs B sind dies vorwiegend Einrichtungen des Möbelfachhandels wie Küchenspezialgeschäfte, Einrichtungshäuser, aber auch der Sanitärgrößhandel. Die Produkte der Betriebe des Typs C werden einerseits, wenn auch nur begrenzt, über den Fachhandel, andererseits, jedoch überwiegend, ebenfalls über Einkaufsverbände und Großabnehmer vertrieben. Dies bringt die Mehrheit ihrer Produkte in unmittelbare Nachbarschaft zu denen der Betriebe des Typs A und verschärft den Kostendruck. Diese verschiedenen Handels- und Vertriebsorganisationen und -wege forcieren wiederum durch ihre besonderen Verkaufspolitiken ("Preiskampf" hier und "Individualisierung" dort) den jeweils spezifischen Flexibilitäts- und Kostendruck der Möbelbetriebe.

Einseitig orientierte Produkt- und Absatzmarktstrategien sowie die Verlagerungsstrategien der Möbelbetriebe reichen jedoch nicht aus, die drängenden Probleme wirksam in den Griff zu bekommen. Es verschärft sich nicht nur der Wettbewerb in den jeweiligen Marktsegmenten. Die Folge ist: Zuspitzung des Kosten- bzw. Flexibilitätsproblems. Es schlagen auch zunehmend Standards und Anforderungen, die in einem Marktsegment herausgebildet wurden (Preisniveau einerseits, Produktstandard andererseits), auf das jeweils andere Marktsegment durch. Sie zwingen die Betriebe im Fall Typ A, die Produkt- und Programmpalette zu erweitern und im Fall Typ B, auch preisgünstigere Produkte anzubieten. (Beide Entwicklungen tangieren damit unmittelbar das Absatzmarktsegment der Betriebe des Typs C.) Mit der generellen Verschärfung des Anforderungsniveaus an Preis- und Produktgestaltung werden auch alle Betriebe zunehmend unter den doppelten Druck auf Ökonomisierung und Flexibilisierung gesetzt. Die Betriebe sind genötigt, stärker als bisher die eigenen Produktionsvoraussetzungen und -bedingungen diesen Flexibilisierungs- und Ökonomisierungserfordernissen anzupassen. Dies bleibt nicht ohne Folgen für die Gestaltung der Zulieferbeziehungen.

3. Typenspezifische Rationalisierungsmaßnahmen und Zulieferbeziehungen

Die generelle Stoßrichtung der innerbetrieblichen Maßnahmen der Betriebe und die jeweiligen Beziehungen zu den Zulieferbetrieben unterscheiden sich in den drei skizzierten Betriebstypen:

3.1 Der Massenproduzent

Die **unmittelbar fertigungsbezogenen Maßnahmen** der Betriebe dieses Typs sind zunächst ganz darauf ausgerichtet, die erforderlichen kostensenkenden Effekte zu erzielen (bessere Nutzung des Anlagenkapitals, Senkung des Umlaufkapitals, ex- und intensivere Nutzung von Arbeitskraft). Dabei geht es um die punktuelle Ausstattung der Maschinen und Anlagen mit NC-Steuerungen (bzw. den Einsatz entsprechend ausgestatteter Maschinen); damit sollen die noch erforderlichen Rüstzeiten reduziert und der Materialdurchlauf beschleunigt werden; ferner geht es um den Einsatz von computergesteuerten Systemen der Lagerhaltung und -verwaltung; Ziel ist die Rationalisierung der Materialverwaltung und -lagerung; letztendlich geht es auch um eine weitergehende Mechanisierung bzw. Automatisierung noch bestehender manueller Tätigkeiten im Transport und vor allem in der Montage; damit können auch Leistungsverdichtungen bei den noch verbleibenden Arbeitskräften durchgesetzt werden.

Bei aller Bedeutung, die diesen Maßnahmen im einzelnen zukommt, entscheidend für die Betriebe des Typs A ist nach unseren Befunden jedoch, daß sich nunmehr die Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr nur auf einzelne Abschnitte des Produktionsprozesses beziehen; vielmehr stellen die Rationalisierungsstrategien tendenziell den systemischen, alle Teilprozesse integrierenden Zusammenhang des gesamtbetrieblichen Arbeitsablaufs ins Zentrum. Für die Erhöhung der Produktivität und Rationalität des gesamtbetrieblichen Systems erlangt der sukzessive Einsatz neuer Organisations- und Informationstechnologien wachsende Bedeutung. Er ist notwendige Voraussetzung für die weitgehende (horizontale wie vertikale) Vernetzung der verschiedenen betrieblichen Teilbereiche. Mit Hilfe dieser Technologien können auch die nach außen gerichteten Beziehungen (nicht

nur zu den Zulieferbetrieben, sondern auch zum Handel) reorganisiert, auf interne Prozesse bezogen und mit ihnen abgestimmt werden.

Zu den wichtigsten Holzteilen, die bei diesen Betrieben für eine **Zulieferung** in Betracht kommen, zählen die verschiedenen Teile, die zur Gestaltung der sichtbaren Flächen der Möbel (Fronten) benötigt werden. Dies sind vor allem Türen, Blenden, Kränze, Gesimse u.ä. Die Orientierung dieser Möbelproduzenten an der Massenfertigung von Standardprodukten mit vergleichsweise einfachen Oberflächenstrukturen bestimmt Art und Natur sowohl der selbstgefertigten wie auch der zugelieferten Frontenteile. In der Regel bestehen sie aus verschiedenfarbig kunststoffbeschichteten, teilweise auch furnierten Spanplatten mit nur gering differenzierten Applikationen (Reliefs, Kanten, Griffen, Griffmuscheln u.ä.), die z.T. aus den gleichen oder ähnlichen Materialien bestehen (ggf., so etwa bei Kränzen, auch aus Vollholz). Die vergleichsweise geringe Komplexität dieser Frontenteile macht auch nur wenig komplizierte Bearbeitungsprozesse (Fräsen, Schleifen, Polieren, Kantenanleimen) erforderlich. Diese können weitgehend mit bekannten und durchgesetzten Bearbeitungsverfahren und -techniken durchgeführt werden. Für die Möbelbetriebe verursacht die Fertigung dieser Teile keine nennenswerten Probleme. Auch potentielle Lieferanten sind durchaus in der Lage, solche Teile herzustellen, ohne daß hierfür von ihnen eigenständiges Know-how und neue Verfahren und Techniken entwickelt und eingesetzt werden müßten. Diese Art von Bauteilen wurde auch in der Vergangenheit bereits - vorwiegend aus Kapazitätsgründen - in bestimmten Quanten von Zulieferern bezogen.

Soweit die Betriebe des Typs A bei diesen Teilen eine erweiterte Zulieferung anstreben, erfolgt dies mit einer zweifachen Zielsetzung: Zum einen geht es den Betrieben darum, quantitative Flexibilitätsprobleme besser zu beherrschen (Abfedern von Auftragsspitzen und Bewältigung kurzfristiger, rasch zu erfüllender Lieferaufträge von Großabnehmern, etwa wenn diese eine größere Werbe- und Preisaktion starten wollen); zum anderen - und dies ist gegenwärtig von größerer Bedeutung - geht es darum, den wachsenden Kostendruck abzufangen, indem er, zumindest teilweise, auf die Zuliefererbetriebe abgewälzt wird. Dies wird insofern erleichtert, als die "Widerstandspotentiale" gerade dieser Betriebe vergleichsweise gering sind (vgl. dazu Deiß in diesem Band). Die kostenüberwältigenden Maßnahmen manifestieren sich bei den Zulieferern konkret als ein erhöhter Preisdruck (bis in die Nähe der Gestehungskosten), als Verkürzung der

Lieferfristen und -frequenzen (mit der Tendenz zur montagesynchronen Anlieferung; die ggf. erforderliche Lagerhaltung obliegt dann dem Zulieferbetrieb), als Veränderung der Zahlungskonditionen (Verlängerung der Zahlungsfristen), als Verschärfung der Gewährleistungsvereinbarungen usw. Auch die erhöhten Anforderungen an die Verarbeitungsqualität (z.B. an Maß- und Paßgenauigkeit) der Zulieferteile erfolgen hier primär unter dem Aspekt, Stör- und Stillstandszeiten beim Endfertiger zu reduzieren und einen reibungslosen Montageprozeß zu sichern. Der in den Möbelbetrieben dieses Typs vergleichsweise weitreichende Einsatz neuer Informationstechnologien im Auftrags- und Bestellwesen sowie in der Materialwirtschaft trägt entscheidend dazu bei, die Durchgriffsmöglichkeiten der Abnehmer auf die Zulieferer zu erhöhen und die Durchschlagskraft dieser verschiedenen Maßnahmen zu verstärken.

Auch in den Fällen, in denen die Betriebe des Typs A mit der sukzessiven Ausweitung ihrer Produktpolitik ein breiteres Angebot auch höherwertiger, komplexerer Programme und Modelle anstreben, greifen sie (zunächst) verstärkt auf Zulieferbetriebe zurück. Allerdings kommt hier ein anderer Typus von Zulieferbetrieben ins Spiel. Es sind solche, die aufgrund eines besonderen verfahrenstechnischen Know-hows, besonderer Materialkenntnisse und entsprechend implementierter Fertigungstechnologien in der Lage sind, auch komplexere Teile verschiedenster Materialien oder Materialkombinationen (wirtschaftlich) zu fertigen. Falls die Möbelbetriebe diese Teile selbst herstellen wollten, wären sie gezwungen, die technischen und organisatorischen Strukturen zu erweitern, neue Verfahren zu entwickeln bzw. einzusetzen, ggf. neues, qualifiziertes Personal zu rekrutieren u.ä. Dies ist den Betrieben nach unseren Befunden im Prinzip zwar nicht unmöglich, verbindet sich jedoch mit nicht unerheblichen Kosten und Risiken: Die gesamtbetriebliche Kostenstruktur würde, zumindest vorübergehend, negativ beeinflusst; das herkömmliche und entscheidende produkt- und absatzpolitische "Standbein" (preisgünstiges Massenprodukt) könnte dadurch gefährdet werden. Das Risiko bei einer solchen Produktausweitung liegt in der Unsicherheit, ob die entsprechenden Modelle und Programme sich durchsetzen und ob es generell gelingt, sich in einem neuen Absatzmarktsegment gegen die Konkurrenz der dort agierenden Möbelanbieter zu etablieren. Von daher scheint es opportuner, Kosten und Risiken zunächst nicht selbst zu übernehmen und sich bei der Fertigungstellung dieser Produkte primär auf die Montage (Zusammenführung der selbstgefertigten standardisierten Korpuselemente mit

den zugelieferten differenzierten Frontteilen) zu beschränken und ggf. die Ausweitung der eigenen Fertigungsstruktur für einen späteren Zeitpunkt ins Auge zu fassen.

Bezüglich der Rohstoffe und Ausgangsmaterialien für die Möbelfertigung (vorwiegend Spanplatte oder vergleichbares Material), die ja auch bereits Resultat vorangegangener Bearbeitungsprozesse sind, läßt sich bei den Betrieben des Typs A die Tendenz feststellen, auf die erweiterten Angebote der Vorlieferanten (Spanplattenhersteller) einzugehen und verstärkt beschichtetes, vorformatiertes Material zu beziehen. Auch dies geschieht vorwiegend aus Kostengesichtspunkten, denn durch Massenfertigung können diese Anbieter in ihren Leistungen billiger sein als der Abnehmer. Dabei werden diese beschichteten Materialien nicht nur, wie es auch früher schon der Fall gewesen ist, lediglich für die Korpusfertigung verwendet (hier war und ist immer noch, über alle Modelle hinweg, eine einheitliche Farbgebung - weiß, chamois - die Regel), sondern zunehmend auch bei der Frontenelementenfertigung. Dies wird möglich, weil einerseits die Anbieter ihr Farbspektrum erweitert haben, andererseits die Abnehmer vor allem ihre in großen Stückzahlen aufgelegten Hauptprogramme nur in wenigen Farbvarianten herstellen. Die Stückzahlen sichern eine ausreichende Mengennachfrage mit entsprechenden Preisnachlässen. Die Massenproduzenten des Typs A können auch deshalb solche Angebote nutzen, weil ihnen keine gravierenden (Absatz-)Probleme dadurch entstehen, daß die Spanplattenhersteller (oder Kunststoffproduzenten) diese vorverarbeiteten Ausgangsmaterialien auch anderen Möbelbetrieben liefern (müssen, um selbst einen ausreichenden Mengenausstoß zu sichern). "Exklusivität" in der Farbgebung gehört nicht notwendig zur Absatzstrategie dieser Möbelbetriebe.²

-
- 2 In diesem Zusammenhang muß auch auf die Bedeutung und Rolle der Hersteller von pigmentierten Papieren verwiesen werden. Diese pigmentierten Papiere bilden in den meisten Fällen ein wichtiges Ausgangsmaterial für farblich beschichtete Spanplatten. Das heißt, der Spanplattenhersteller, der solche farblich verschieden gestalteten Spanplatten herstellen will, muß die entsprechenden Pigmentpapiere zunächst vom Papierhersteller beziehen. Durch die starke Stellung dieser Anbieter (nur wenige in Europa, in Deutschland nach Aussage von betrieblichen Experten nur einer) müssen die Bezieher dieser Papiere immer beträchtliche Mengen abnehmen (man spricht von zehn Tonnen bzw. hunderttausend qm). Dies macht es unabdingbar, möglichst viele verschiedene Abnehmer zu finden.

Eine forcierte Nutzung des Angebots der Spanplattenhersteller führt dazu, daß bestimmte Arbeitsgänge wie Zuschnitt, Beschichtung, eventuell Kantenverleimung (zumindest für gewisse Bauteile) wegfallen oder doch drastisch in ihrer Zahl verringert werden; die Reduzierung der Fertigungstiefe ist die unmittelbare Folge.

In der künftigen Entwicklung der Betriebe des Typs A, wie sie sich gegenwärtig abzeichnet, sind zwei Möglichkeiten denkbar:

Mit dem zunehmenden Rückgriff auf weitgehend vorverarbeitete Ausgangsmaterialien nicht nur zur Herstellung von Korpus-, sondern auch von Frontenelementen und mit der verstärkten Nutzung von Zulieferbeziehungen bei den einfachen und zunehmend auch bei komplexeren Frontenelementen entwickeln sich die Betriebe tendenziell zu reinen Montagebetrieben. Damit erhalten die Zulieferbeziehungen generell eine noch größere Bedeutung als bisher. Die gegenwärtig bereits entwickelten neuen Formen und Möglichkeiten datentechnologischer Vernetzung, die eine noch engere Anbindung und einen noch schärferen Durchgriff ermöglichen, werden beschleunigt vorangetrieben werden. Offen ist, welche Risiken, aber auch Chancen dies für die Zulieferer bringt.

Andererseits ist jedoch auch eine Entwicklung denkbar, in der die primär in der Ökonomisierungsperspektive eingesetzten computergestützten Maschinensteuerungen sowie die Fertigungsplanungs- und -steuerungssysteme dank ihrer immanenten Flexibilitätspotentiale dazu genutzt werden, erhöhte produktbezogene Anforderungen (Vielfalt, Individualität) selbst zu realisieren und damit auch eine höhere Unabhängigkeit (und u.U. größere Autonomie bei der immer wichtiger werdenden Produktgestaltung) zu erzielen. Für die Zulieferbetriebe kann dies die Folge haben, daß Aufträge wieder zurückgenommen und in die Fertigung der Möbelbetriebe (re-)integriert werden. Beide Entwicklungsmöglichkeiten sind aber auch immer in einem Zusammenhang mit gegebenen - historisch gewachsenen - infrastrukturellen Gegebenheiten (etwa der Existenz eines regional entwickelten Zuliefermarktes) zu sehen.

3.2 Der Exklusivmöbelhersteller

Diese Betriebe sahen sich zunächst in der Lage, durch die ausreichende Verfügbarkeit über Personal, das vergleichsweise hohe Qualifikationsniveau sowie den relativ großen Preisgestaltungsspielraum, die vom Markt geforderte Flexibilität des Produktausstoßes über konventionelle Maßnahmen (Lagerhaltung, Arbeitseinsatzpolitiken) zu sichern. Allerdings machen auch hier zunehmende Kosten-, Qualitäts- und Lieferprobleme interne Reorganisationsmaßnahmen erforderlich.

Die gestiegenen Anforderungen an eine (einzel-)auftragsbezogene, **kommismissionsweise Fertigung bzw. Montage** führten hier zu einer Neuordnung des Fertigungsablaufs. Im Zentrum steht die Flexibilisierung der auftragsbezogenen Montageprozesse. Zugleich soll aber eine Ökonomisierung der Teilefertigung gewahrt oder gesteigert und die (Zwischen-)Lagerung reduziert werden. Dies geschieht durch Standardisierung bzw. "Neutralisierung" der Teilefertigung, d.h., möglichst viele Arbeitsgänge, die eine kundenbezogene Spezifizierung der Bauteile bedeuten, sollen aus ihr herausverlagert und in Abschnitte des Fertigungsablaufs eingefügt werden, die "später" erfolgen bzw. "näher" an der zwingend auftragsbezogenen Endmontage liegen.

Gestützt wird eine solche Standardisierung und Normierung auch durch konstruktive Veränderungen der Produkte, über die eine höhere Angleichung einzelner Bauelemente erreicht werden kann. Hinzu kommt eine Rationalisierungspolitik, die - aus Kosten- und/oder Qualitätsgründen - zugleich auch auf die Mechanisierung/Automatisierung manueller Arbeitsgänge in der Montage gerichtet ist. Durch die so erzielbare Konzentration der unmittelbar (einzel-)auftragsbezogenen Fertigungsschritte in der Montage kommt der montagesynchronen Bereitstellung der zu montierenden Teile eine zentrale Bedeutung zu. Dies hat nicht nur Konsequenzen für die Organisation des innerbetrieblichen Materialflusses und damit für die Gestaltung der innerbetrieblichen Planungs- und Steuerungsprozesse, sondern auch massive Auswirkungen auf die Leistungen der **Zulieferbetriebe**, soweit sie zu montierende Teile anliefern müssen.

Auch für die Exklusivmöbelhersteller bilden die frontengestaltenden Elemente die wichtigste Sparte der Zulieferteile aus Holzstoffen. Anders als bei den Betrieben des Typs A spielen Kosten und quantitative Flexibili-

tätsprobleme für sie gegenwärtig eine nur nachgeordnete Rolle. (Allerdings gehen wir davon aus, daß Kostengesichtspunkte mit den Versuchen, auch in den Markt für preiswertere Möbelprodukte vorzustoßen, zuge-
nommen haben und mit einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs sicher noch an Bedeutung gewinnen werden.) Quantitative Flexibilitätsprobleme in der Folge von Auftragschwankungen können in der Regel angesichts der gegebenen Arbeitsmarktlage auch von den Möbelherstellern selbst über arbeitskräftebezogene Maßnahmen (vor allem durch Überstunden und Sonderschichten bzw. Kurzarbeit) gelöst werden. Dies auch deshalb, weil kurzfristige drastische Erhöhungen des Auftragsvolumens auf einem Markt mit vorwiegend individuell induzierter Nachfrage nur selten auftreten. Hingegen kommen Verlagerungsstrategien zur Lösung qualitativer Flexibilitätsprobleme weit größere Bedeutung zu: Über eine verstärkte Vergabe von Fertigungsaufträgen an Zulieferbetriebe können die Möbelhersteller die Komplexität und Vielfalt der zu be- und verarbeitenden Werkstoffe und Bauelemente für sich selbst reduzieren; Arbeitsschritte, u.U. auch ganze Fertigungsbereiche (etwa zur speziellen Oberflächenbearbeitung), werden ausgelagert. Damit wird vermieden, daß solche Fertigungsbereiche mit den entsprechenden Technologien und dem dafür hinreichend qualifizierten Personal aufgebaut werden müssen.

Nach den Befunden unserer Untersuchung differiert die Nutzung von Zulieferbeziehungen betriebsspezifisch:

Einerseits finden wir Betriebe, die schwerpunktmäßig einfachere Frontenteile geringerer Komplexität von Zulieferbetrieben beziehen, zu deren Fertigung nur geringes eigenständiges Know-how und nur wenig spezialisierte Fertigungstechnologien erforderlich sind. Von ihrer Struktur her sind dies etwa die gleichen Zulieferer, die auch die Massenproduzenten des Typs A beliefern. Die Betriebe beabsichtigen damit, ihre bisherigen, auf hochwertige Produkte ausgelegten Fertigungsstrukturen, das eigene qualifizierte Personal sowie auch den uneingeschränkten Zugriff auf die zentralen Produktmerkmale (Qualität, Design etc.) erhalten zu können. Die Beschränkung auf solche Zulieferbetriebe sichert eine größere Unabhängigkeit in den Produktstrategien und ermöglicht es, die unter solchen Zulieferbetrieben herrschende stärkere Konkurrenz zu nutzen.

Auf der anderen Seite finden wir Betriebe, die gerade umgekehrt kompliziertere Teile von eigens darauf spezialisierten Betrieben zuliefern lassen,

etwa solche Teile, die einer besonderen (und/oder neuen) Oberflächenbearbeitung unterzogen werden müssen (z.B. zu lackierende Teile), oder solche, die aus besonderen Holzmaterialien oder Materialverbindungen bestehen und spezielle Bearbeitungsverfahren erforderlich machen u.a.m. Dabei handelt es sich primär um Abnehmerbetriebe, die von ihren eigenen Produktionsvoraussetzungen auf solche Materialien bzw. Bearbeitungsverfahren (noch) nicht vorbereitet sind, jedoch aus absatzpolitischen Gründen (Sicherung des Images als Markenträger mit Avantgardefunktion o.ä.) solche Teile im Produktprogramm führen müssen. Oder es sind Betriebe, die erst begonnen haben, sich sukzessive im Markt für "Exklusivmöbel" zu etablieren. Ihnen fehlt noch das produktions- und verfahrenstechnische Know-how, entsprechende Techniken und u.U. auch das geeignete Personal. Das Ausweichen auf Zulieferbetriebe gibt den Betrieben auch den erforderlichen zeitlichen und ökonomischen Spielraum für Veränderungen ihrer eigenen Produktionsstrukturen.

In beiden Fällen sind jedoch die Gestaltungsanforderungen an die Zulieferteile weitgehend festgelegt; sie werden ausschließlich bestimmt durch die jeweilige Produktpolitik der Abnehmer. Insbesondere die Zulieferer komplexer Teile sind deshalb extrem abhängig von Erfolg oder Mißerfolg dieser Produktpolitiken, ohne sie selbst in nennenswertem Umfang beeinflussen zu können (zu den Auswirkungen vgl. Deiß in diesem Band).

Stärker als dies bei den Massenproduzenten des Typs A der Fall ist, differieren Umfang und Reichweite der Ausgliederung bzw. Zulieferung bei den Exklusivmöbelherstellern des Typs B in Abhängigkeit von der regionalen Verfügbarkeit über Zulieferbetriebe. Angesichts der doch relativ niedrigen Stückzahlen, die dazu in immer kürzer werdenden Abständen, tendenziell Just-in-Time, geliefert werden müssen, können sich lange Transportwege als ein bedeutendes (ökonomisches) Hindernis für die Verlagerung von Fertigungsschritten auf Zulieferbetriebe herausstellen. (Der Wert bestimmter Frontenelemente ist ja, gemessen etwa an komplexen und komplizierten Zulieferteilen für die Automobilindustrie, sehr gering; Transportkosten fallen hier daher eher ins Gewicht.) Manche Möbelhersteller, bei denen historisch eine regionale Infrastruktur an Zulieferern fehlt, verzichten deshalb weitgehend auf die Nutzung von Zulieferbeziehungen als Flexibilisierungsstrategie. Daß in der Möbelindustrie und insbesondere in der Küchenmöbelindustrie sich ein enges Geflecht an Zulieferbeziehungen überhaupt herausbilden konnte, hat somit auch etwas

mit der starken regionalen Konzentration dieser Industrie (im ostwestfälischen Raum) zu tun.

Die Zulieferung von weitgehend vorverarbeiteten Ausgangsmaterialien spielt - insbesondere was ihre Verwendung für die Frontenfertigung angeht - für die Exklusivmöbelhersteller bislang noch keine große Rolle. Aber auch bei der Herstellung der Korpusэлеmente aus einfarbig beschichteten Spanplatten bleiben die "Vorleistungen" der Lieferanten in Grenzen. So erfolgt der Zuschnitt in der Regel in den Möbelbetrieben selbst, da auch hier, um besser individuellen Kundenwünschen gerecht werden zu können, eine größere Bandbreite der möglichen Einzelmaße gegeben sein muß. Bei der Frontenfertigung sprechen einige gewichtige Gründe gegen eine breite Verwendung solcher vofabrizierten Teile: Zum ersten widerspricht sie der dargestellten Fertigungsstrategie der Betriebe des Typs B, die kundenbezogenen Differenzierungen der Produkte möglichst weit nach "hinten" im Fertigungsablauf, in die Montage, zu verlagern. Mit der Einschleusung verschiedenfarbig beschichteter Materialien bereits in die (Vor-)Fertigung ist die Oberfläche aber farblich fixiert; damit beginnt die kundenbezogene Spezifizierung auch bereits dort.³ Zum zweiten ist die geringe Auswahl und das eingeschränkte Farbspektrum, das bislang angeboten wird, nicht dafür geeignet, eine differenzierte Produktpolitik, die sich auf kreatives Design bezieht, aufzubauen und zu sichern. Und zum dritten ist die erforderliche Exklusivität der Nutzung nicht erreichbar. (Der Spanplattenlieferant bzw. der Vorlieferant von Beschichtungsmaterialien muß von einer Farbvariante eine zu große Menge auflegen und diese dann breit streuen, um einen wirklichen Kostenvorteil erzielen zu können.)

Die Übertragung von Fertigungsaufgaben an Zulieferbetriebe in der dargestellten Weise und die ihnen zugrunde liegenden Make-or-buy-Entscheidungen sind - anders als beim Massenproduzenten des Typs A - in stärkerem Maße abhängig von Veränderungen der eigenen Produkt- und Absatzstrategien, von Absatzerwartungen hinsichtlich bestimmter Pro-

3 Die weite Verbreitung der lackierten Oberfläche steht u.E. nicht nur im Zusammenhang mit Veränderungen in den Geschmacksrichtungen der potentiellen Käufer, sondern hat auch etwas damit zu tun, daß diese Form der Oberflächen-gestaltung es den Betrieben ermöglicht, Frontenteile nach ihrer Bearbeitung noch für verschiedene Aufträge verwenden zu können.

dukte (Erfolg eines Programms), aber auch von Potenzen und Potentialen der Zulieferbetriebe (flexible Lieferbereitschaft und -fähigkeit; Einhaltung bestimmter Qualitätsanforderungen u.ä.). Gerade der Aspekt der Qualitätssicherung rückt zunehmend ins Blickfeld der abnehmenden Möbelbetriebe; die (Verarbeitungs-)Qualität auch der zugelieferten Teile beeinflusst die Produktqualität insgesamt (und wird damit für die Exklusivmöbelhersteller unmittelbar absatzrelevant), sie wird darüber hinaus auch immer wichtiger für eine möglichst friktionslose Abwicklung der Montageprozesse.

Auch in den Betrieben der Exklusivmöbelproduzenten des Typs B zeigen sich Tendenzen einer weitergehenden datentechnischen Vernetzung. Ziel ist es, die für die Fertigung der Zulieferteile wichtigen Produktdaten schneller und verlässlicher übermitteln und einen möglichst montagesynchronen Anlieferungsprozeß gewährleisten zu können. (Auch die innerbetriebliche Organisation wird ja immer stärker auf die Anforderungen einer auftragsbezogenen Montage orientiert.) Nach den Befunden unserer Untersuchung werden sich diese Anforderungen künftig weiter verschärfen. Ebenfalls absehbar ist, daß neben den Flexibilitätsgesichtspunkten auch für die Exklusivmöbelhersteller die Frage der Kostenbegrenzung einen höheren Stellenwert als bislang einnehmen wird (mit den entsprechenden Konsequenzen für die Zulieferbetriebe).

3.3 Hersteller von Möbeln im mittleren Genre

Diese Betriebe befinden sich in einer prekären Lage: Sie müssen nicht nur produkt- und preispolitische Momente gleichermaßen in ihre Marktstrategien aufnehmen, wodurch sie von den Massen- und Exklusivmöbelherstellern der Typen A und B in die Zange genommen werden (insbesondere dann, wenn diese ihre Strategien sukzessive um einzelne Produktmerkmale des jeweils anderen Betriebstyps ergänzen). Dies generiert für diese Betriebe einen erheblichen Ökonomisierungs- und zugleich Flexibilisierungsdruck. Darüber hinaus stellen die gegebenen (bzw. fehlenden) inner- und überbetrieblichen Bedingungen und Voraussetzungen - die bereits für die geringe marktstrategische Optionsfähigkeit ausschlaggebend sind (geringe Investitionskraft, fehlende Marktübersicht, geringes technisches, organisatorisches und auch betriebswirtschaftliches Know-how auf allen Ebenen, vielfach veraltete Fertigungstechniken u.a.) - ein gravierendes

Hindernis für die Anpassung der eigenen Produktionsstrukturen an die veränderten marktinduzierten Anforderungen dar.⁴ Dies hat zur Folge, daß Abstriche beim Produktangebot gemacht werden müssen, und zwar in bezug auf Vielfältigkeit und Varianz, Art und Qualität der verarbeiteten Materialien und Bearbeitungsverfahren, Berücksichtigung individueller Sonderwünsche etc. Generell muß eine Form der Produktgestaltung gefunden werden, die eine Produktdifferenzierung nach außen erlaubt, zugleich aber in der Fertigung eine gewisse Standardisierung der Bauteile ermöglicht, um so die Kosten begrenzen und die bestehenden Einrichtungen weiter nutzen zu können.

Dies gelingt, indem die Grundmaße der Korpuselemente rasterartig standardisiert werden; dadurch wird zwar eine variable, kundenbezogene Anordnung der Elemente und Zusammenstellung der Korpusse möglich, aber keine Abwandlung der Maße. Die für den Einbau funktionsbezogener Teile (Einbauten, Fächer, Schubladen) erforderlichen Bohr- und Fräsvorgänge werden entweder auftragsbezogen (vorwiegend manuell mit Schablonen) in der Montage vorgenommen oder zu standardisierten Bohrbildern zusammengefaßt, die serienmäßig gebohrt werden. (Typisches Beispiel sind die Lochreihenbohrungen im standardisierten Raster; sie lassen für den Kunden eine gewisse Variabilität unter Verzicht auf optische Ansprüche zu.) Auch die Korpus- und Sichtkantenfarben werden auf Neutralität gegenüber den Fronten hin standardisiert und nicht variierend angepaßt.

Die Produktdifferenzierung nach außen erfolgt weitgehend über die Gestaltung der Fronten und die kundenbezogene Fertigung der Arbeitsplatten. Weitere Differenzierungen, wie sie der Exklusivmöbelhersteller anbietet (Variierung der Maße, der funktionsbezogenen Teile, der verarbeiteten Werkstoffe usw.), müssen unterbleiben, da sie im Rahmen der gegebenen technischen und organisatorischen Strukturen und mit den vorhandenen Arbeitskräften nicht (wirtschaftlich) zu bewältigen sind. Allerdings machen diese Strukturen auch die marktstrategisch erforderliche Variierung der Fronten zum Problem.

Damit sind auch die Schwerpunkte der **innerbetrieblichen Maßnahmen**, die in diesen Betrieben notwendigerweise punktuell und selektiv in besonders kritischen Bereichen ansetzen, festgelegt: Verwendung einfacher NC-gesteuerter Bohr- und Montagemaschinen in Verbindung mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen im Montagebereich. Komplexe, hochflexible Arbeitsplattenbearbeitungsautomaten werden im Teilprozeß "Arbeitsplattenfertigung", und zwar in der Gestalt von "Insellösungen" eingesetzt. Die

4 Nicht umsonst sind bei den Betrieben des Typs C überdurchschnittlich hohe Raten von Konkursen, Betriebsübernahmen und -stillegungen zu verzeichnen.

erforderliche Vielfältigkeit und Variationsbreite bei den Fronten können von diesen Betrieben in der Regel nur durch die weitreichende Einbeziehung von Zulieferbetrieben erreicht werden. Zulieferer erhalten damit gerade für diese Betriebe einen zentralen Stellenwert.

Weit mehr noch als die Betriebe des Typs A und B sehen die Hersteller von "Möbeln im mittleren Genre" (Betriebstyp C) die Notwendigkeit, die Beziehungen zu Zulieferern von Frontenelementen auszubauen. Dabei geht es diesen Betrieben nicht oder nicht primär darum, eventuelle Mengenschwankungen abzufangen, sondern darum, eine breiteres Spektrum von Formen, Farben und Materialien verfügbar zu halten und dieses bedarfsweise in die eigene Programm- und Produktpalette einzugliedern. Damit wird auch für diese Betriebe eine flexiblere Anpassung an veränderte Marktanforderungen bei fortbestehender Nutzung der gegebenen Fertigungsstrukturen möglich. Die Eigenfertigung kann auf die Herstellung einfacher Kunststoff-Fronten beschränkt bleiben. (Der Anteil der zugekauften Elemente beträgt dabei nach unseren Befunden bis zu 50 %.) Neben dieser generellen Zielsetzung, eine breitere Produktpalette anbieten zu können, müssen noch zwei weitere angeführt werden:

Erstens geht es um die Vermeidung von Risiken. Man weicht auf Zulieferer aus, wenn bestimmte Moderichtungen am Markt lanciert werden (weniger vom eigenen Betrieb, sondern eher von den Exklusivmöbelherstellern des Typs B), die auf neuen Bearbeitungsverfahren und Materialien basieren. Hier aus eigener Kraft gleich mitzuziehen, ist für diese Betriebe schwierig: Es fehlen das entsprechende Know-how und die notwendigen technischen, organisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen. Diese zu schaffen, ist wiederum angesichts der knappen Finanzdecke kaum möglich und auch angesichts des Risikos, das sich mit Moderichtungen verbindet, nicht unbedingt opportun.

Zweitens geht es um die Kompensation von "Kreativitätsdefiziten". Einerseits müssen sich diese Betriebe mit ihren Produkten partiell der Konkurrenz der "Exklusivmöbel"-Hersteller stellen (hier vor allem auf der Ebene des Designs), andererseits fehlen oft die Kapazitäten, um ein eigenständiges, charakteristisches Profil in dieser Richtung zu entwickeln. (Nicht selten ist der Betriebsinhaber sein eigener Designer.) Hier können die Betriebe auf Zulieferanten zurückgreifen, die selbst (in "Anlehnung" an Entwicklungen des Exklusivmöbelherstellers) Produktinnovationen betreiben,

eigenständig neue Trends sowie die entsprechenden Verfahren aufgreifen und selbst entwickelte oder variierend abgewandelte Frontenmodelle anbieten.

Insgesamt wird deutlich, daß für die Betriebe des Typs C vorwiegend nicht die Zulieferer einfacher, sondern komplexerer Fronten für die Bewältigung ihrer Flexibilitätsprobleme in Frage kommen. Tendenziell besteht dadurch aber auch die Gefahr, daß das eigene Know-how sowie die eigene technische Ausstattung nicht weiterentwickelt werden, ebensowenig wie die Kapazitäten und die Kreativität zur Herausbildung einer wirklich eigenständigen Produktpolitik.

Die Möglichkeiten, im Rahmen einer solchen Verlagerungspraxis zu einer Kostensenkung zu gelangen, welche über die Ausnutzung bestehender Abhängigkeiten der Zulieferer erfolgt, sind vergleichsweise gering, besteht doch die Abhängigkeit eher auf seiten des Abnehmers. Allerdings hat die gegenwärtige Krise in der Möbelindustrie dazu geführt, daß auch bei dieser Art von innovativen Zulieferern ein genügend großer Wettbewerb herrscht, so daß auch von den Betrieben des Typs C im Prinzip ein Druck auf die Gestaltung von Preisen, Lieferbedingungen und -konditionen ausgehen kann. (Allerdings ist anzunehmen, daß bereits von den Betrieben des Typs A und B, die ja über größere Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Zulieferern verfügen, bereits ein Druck auf diese Zulieferanten ausgegangen ist und noch ausgeht, so daß diese in ihren Preisen und sonstigen kostenrelevanten Leistungsangeboten zumeist schon an der Grenze ihrer "Nachgiebigkeit" angelangt sind.)

Kostensenkende Effekte können indes durch die Einbeziehung des erweiterten Leistungsangebots der Lieferanten von Rohstoffen und Ausgangsmaterialien erzielt werden. Da die Eigenfertigung sich sowieso auf einfache Kunststoff-Fronten beschränkt und die Varianten weitgehend von Zulieferbetrieben bezogen werden, können hier die beschichteten, zugeschnittenen, u.U. auch völlig ummantelten Materialien verarbeitet werden, auch wenn dadurch zumindest die farbliche Variationsbreite möglicherweise noch weiter eingeschränkt wird oder nicht wesentlich erweitert werden kann.

Die Anbindung der Zulieferer an die Abnehmer ist bei der Mehrheit der Betriebe des Typs C noch weitgehend traditionell. Entsprechend der noch

geringen Durchdringung dieser Betriebe mit übergreifenden datentechnischen Systemen (sowohl bezogen auf die eigene Fertigungs- und Verwaltungsorganisation als auch bezogen auf die Gestaltung externer Beziehungen) sind Formen datentechnischer Vernetzung von Abnehmer- und Zulieferbetrieben kaum entwickelt. Allerdings werden auch diese Betriebe, wenn sie sich langfristig am Markt gegenüber den Betrieben der beiden anderen Typen behaupten wollen, nicht umhin kommen, ihre interne Fertigungs- und Verwaltungsorganisation auf eine neue datentechnologische Grundlage zu stellen. Erfahrungsgemäß geht damit - ob beabsichtigt oder nicht - die Implementierung auch solcher Systemkonfigurationen einher, die die Prozesse der Materialwirtschaft und des Beschaffungswesens auf neuer technischer Grundlage abwickeln lassen. Diese Entwicklung wird u.E. fortschreiten, und zwar ganz unabhängig davon, ob sich die Betriebe eher in die Richtung auf reine Montagebetriebe entwickeln oder ob ihnen eine sukzessive Annäherung (bei der Produktgestaltung wie auch der Fertigungsorganisation) an die Exklusivmöbelhersteller des Typs B gelingt. Allerdings ist für viele Betriebe die Gefahr einer dritten Alternative keineswegs gebannt: die des Konkurses und der Stilllegung.

Zusammenfassend: Die unterschiedlichen Strategien der Möbelhersteller auf ihren Absatzmärkten sind verbunden mit jeweils verschiedenen Formen der Rationalisierung ihrer eigenen Fertigung; daraus entstehen auch typische Anforderungen an die Zulieferer und Strategien gegenüber den Zulieferern. Welche Möglichkeiten der Reaktionen diese haben und welche Auswirkungen dies wiederum auf deren Beschäftigten hat, ist Gegenstand des folgenden Beitrages in diesem Band.

Literatur

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie - Zur Entwicklung von Markt, Technik und Arbeit, zusammenfassender Ergebnisbericht, München 1988.
- Deiß, Manfred; Altmann, Norbert; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie Band II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/München 1989.
- Döhl, Volker: Die innere Dynamik eines neuen Rationalisierungstyps. In: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München (Hrsg.): Arbeitspapier 5: Technik und Flexibilisierung, München 1988, S. 22-30.
- Döhl, Volker; Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie Band I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/München 1989.
- Sauer, Dieter: Systemische Rationalisierung - Zum Wandel betrieblicher Rationalisierungspolitik. In: J. Feldhoff u.a. (Hrsg.): Regulierung - Deregulierung, Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 1988.

Entwicklung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie

Inhalt

1. Strukturelle Veränderungen des Zuliefermarktes
 - 1.1 Neue Anforderungen und Probleme auf dem Zuliefermarkt
 - 1.2 Typen von Zulieferern
 - 1.3 Tendenzen auf dem Zuliefermarkt
2. Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben
 - 2.1 Beschäftigung
 - 2.2 Qualifikation
 - 2.3 Psychisch-mentale Belastungen
 - 2.4 Belastungen aus der Arbeitsumgebung
 - 2.5 Interessenvertretung

Literatur

Der Wandel von Zulieferbedingungen wird zunehmend im Zusammenhang mit den neueren Rationalisierungsbestrebungen der (großen, beherrschenden) Abnehmerbetriebe und dadurch sich verändernden Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung diskutiert. Dabei stehen zumeist generelle Aspekte der Produktionsallokation und die eher ökonomischen, betriebsstrategischen und strukturellen Veränderungen zwischen Teilelieferant und Abnehmerbetrieb im Vordergrund. Weit weniger geraten die gravierenden Auswirkungen auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben ins Blickfeld. Bereits mit Beginn solcher ökonomischer und struktureller Wandlungsprozesse in den Zulieferbetrieben werden jedoch Tendenzen in Gang gesetzt, die zu erheblichen Verän-

derungen in den Arbeitsbedingungen führen, ja bereits geführt haben und die sich zum Teil schon im "Vorfeld" neuer Zulieferstrukturen auswirken. Es scheint daher sinnvoll und notwendig zu sein, mit der Analyse der Arbeitsfolgen veränderter Zulieferbeziehungen schon "früh" zu beginnen, um bereits während des Verlaufs solcher Umstrukturierungsprozesse mögliche unerwünschte Entwicklungen für die Arbeitskräfte erkennen und eventuell flankierende Aktivitäten zu ihrer Abwendung ins Auge fassen zu können.

Hierauf verweisen auch die Befunde aus unseren Untersuchungen in der Möbelindustrie (vgl. den vorangehenden Beitrag von Döhl in diesem Band): Der Wandel der Zulieferbeziehungen kommt auch dort spürbar zur Geltung. Obwohl der, wenn auch bereits erhebliche, Bedeutungszuwachs des Zuliefermarktes noch am Anfang zu stehen scheint, ebenso wie die datentechnische Vernetzung der Möbelhersteller mit den Zulieferbetrieben, so ist dennoch offensichtlich: Der Status vieler Zulieferbetriebe als Objekt von Ökonomisierungs- und Flexibilisierungsstrategien und als zunehmend integrierter Bestandteil der neuen Fertigungs- und Organisationsstrukturen der Möbelproduzenten hat bereits wesentliche Auswirkungen für die Arbeit und für die Arbeitnehmer in diesen Betrieben mit sich gebracht. Auf diese Frage konzentriert sich der folgende Beitrag.

Ausgehend von Veränderungen des Zuliefermarktes hinsichtlich neuer Lieferanforderungen und -probleme, hinsichtlich typischer Gruppen von Zulieferern und ihrer strategischen Orientierung sowie hinsichtlich bestimmter Entwicklungstendenzen werden die damit verbundenen Auswirkungen für die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie dargelegt; hier konzentrieren wir uns jeweils auf die Aspekte der Beschäftigung, der Qualifikation, auf Belastungen aus der Leistungserbringung und aus der Arbeitsumgebung sowie auf die Interessenvertretung.

1. Strukturelle Veränderungen des Zuliefermarktes

Der Zuliefermarkt in der Möbelindustrie konzentrierte sich traditionell weitgehend auf die Lieferung einerseits holzfremder Möbelteile (wie Metallbeschläge, Kunststoffteile, Funktionselemente wie etwa Elektrogeräte usw.) und andererseits auf die Lieferung von Rohstoffen (wie etwa Spanplatten, Massivholzbalken, aber auch Lacke und holzfremde Materialien)

sowie von sog. Halbzeugwaren aus Holz (zumeist seriengefertigte Halbfabrikate wie Leisten, Gestelle usw.). Hingegen hatte die Zulieferung von vorgefertigten Möbelbauteilen aus Holz (wie etwa von Türen und anderen Frontteilen, Sockelrahmen, Regalteilen, Schrankfüßen) noch vergleichsweise geringe Bedeutung; dabei handelte es sich vorrangig um noch kaum "veredelte" (z.B. unlackierte) Serienprodukte. Der traditionelle Möbelhersteller wies eben, sieht man von der Herstellung von Ausgangsmaterialien und holzfremden Teilen einmal ab, eine hohe Fertigungstiefe auf; entsprechend nahm dieser Teil des Zuliefermarktes seinen Aufschwung erst mit den Wachstumsjahren aufgrund hoher Auslastung und fehlender Kapazitäten der Möbelproduzenten (Schimpfle 1985, S. 757f.).

1.1 Neue Anforderungen und Probleme auf dem Zuliefermarkt

Einen grundlegenden Bedeutungszuwachs erfuhr dieser Zuliefermarkt jedoch ab Mitte der 70er, Anfang der 80er Jahre (bei gleichzeitiger partieller Reduzierung der Fertigungstiefe der Möbelproduzenten): Mit der absatzmarktbedingt zunehmenden Entwicklung zu größerer Variantenvielfalt, zu bestimmten Modetendenzen (z.B. Massivholzwelle) und zur kundenauftragsbezogenen Fertigung und mit den neuen Markt- und Fertigungsstrategien der Möbelhersteller kamen nicht nur eine größere Nachfrage, sondern vor allem neue und vielfältige, z.T. auch widersprüchliche Anforderungen auf die Zuliefererbranche zu; dies führte zu einem strukturellen Wandel des Zuliefermarktes, der auch während der Branchenkrise anhielt bzw. dadurch wesentlich verstärkt wurde (vgl. bei Döhl in diesem Band).

Die wichtigsten Anforderungen, wie sie sich vor allem aus der Sicht der Zulieferer zeigten, waren folgende:

- o Lieferung komplexer, vom Design und der Qualität her gesehen spezifischer Möbelteile, die nur mit besonderen Fertigungskenntnissen und/oder speziellen, zum Teil (kapital-)kostenintensiven neueren Techniken hergestellt werden können; ihre Herstellung lohnt sich für den Abnehmerbetrieb nicht oder er besitzt hierfür nicht (mehr) die erforderlichen Qualifikationen.

- o Bereitschaft zu extrem hoher Lieferflexibilität, zur Erfüllung von Pufferfunktionen in mengenmäßiger und zeitlicher Hinsicht und bezüglich ganz bestimmter Qualitäten, Oberflächen, Programmvarianten, wobei es sich durchaus um Teile unterschiedlicher Möbelgenres, den (im Beitrag von Döhl) vorher geschilderten Typen der Möbelproduzenten entsprechend, handeln kann.
- o Entwurf und Entwicklung neuer Designs und Oberflächen durch Kopieren oder Nachempfinden von Markttrends und spezifischen Herstellerprogrammen oder durch Produktinnovation, insbesondere bei neuen Frontenvarianten, sowie die Bereitstellung bzw. Vorhaltung der dafür notwendigen technischen und qualifikatorischen Kapazitäten.
- o Umgekehrt aber auch die "Unterwerfung" unter die produkt- und absatzpolitische Orientierung einzelner Hauptabnehmer und die Zuarbeit für deren Produktprogramme, bei gleichzeitiger Abkoppelung des eigenen Betriebs von den Marktentwicklungen.
- o Einordnung in zunehmend engere organisatorische und lieferungsbezogene Vorgaben vieler Abnehmer bei immer kleinerem und immer weniger kontinuierlichem Teileabruf.
- o Schließlich, aber nicht zuletzt, als eher zwangsläufige Anforderung, der Verzicht auf herkömmliche Preisspannen, der Zwang zur Produktion zum Teil zu Gestehungskosten sowie die Übernahme von Kosten und Risiken der Lagerhaltung.

Von diesen Anforderungen waren die Lieferanten holzfremder Teile kaum berührt, ebenso wenig wie etwa die großen Spanplattenbetriebe (einerseits, weil die Möbelbranche nur einen Teil ihres Absatzmarktes ausmacht, andererseits, weil sie von ihrer Betriebsgröße her gesehen von den Strategien der Möbelhersteller weitgehend unabhängig sind und/oder von ihren Produkten her kaum konsequent in den Fertigungs- und Montageprozeß integriert werden konnten bzw. mußten). Weit mehr konfrontiert waren hiermit jedoch die eher "klassischen" Lieferanten von Halbfabrikaten aus (Massiv-)Holz (wie z.B. Leisten und Profile, Rahmen und Gestelle), vor allem aber die Zulieferer von Möbelteilen aller Art, vor allem von Möbelfronten (Türen, Blenden, Sichtseiten usw.) sowie von Regalteilen, Tischplatten etc. Gerade dieser traditionell eher kleinbetrieblich

strukturierte, sich sukzessive vergrößernde Markt belieferte vorrangig die Möbelindustrie, insbesondere die Kastenmöbelindustrie, und hing damit völlig vom konjunkturellen und strukturellen Wohl und Wehe dieser einen Branche ab. Solche Zulieferbetriebe waren von den neuen Anforderungen der Möbelproduzenten mehr oder weniger stark betroffen, je nach ihrer fertigungsbezogenen Herkunft, nach der Art ihres Produkts, nach Abnehmerspektrum, nach ihren Potentialen zu eigener Produktentwicklung und zu flexibler Fertigungsweise u.ä. Sie hatten sich unmittelbar an die sich rasch verändernden und variantenreichen Produkt- und Programmentwicklungen der Abnehmerbetriebe anzupassen. Gerade dieser Teilbereich der Zulieferbranche wurde damit am stärksten zum (unmittelbaren oder mittelbaren) Objekt der Rationalisierungsstrategien der Möbelhersteller; die damit verbundenen Konsequenzen für den Zuliefermarkt lassen sich hier am deutlichsten nachvollziehen.

Vor allem wurde auch die Zahl dieser Zulieferer immer größer, einerseits wegen der sich verbreitenden Neigung vieler (großer) Möbelhersteller zur Auslagerung von Fertigungsteilprozessen und wegen der zunehmenden Tendenz vieler kleinerer Möbelproduzenten, ihre Produktvielfalt durch Zulieferung variantenreicher und qualitativ anspruchsvoller Möbelemente zu vergrößern, andererseits wegen der sich rasch verschärfenden Branchenkrise: Erstens veranlaßten die hier nur grob skizzierten Branchenentwicklungen zahlreiche neu gegründete, aber auch bereits etablierte Betriebe (in jüngerer Zeit vor allem auch Spanplattenhersteller) dazu, Zulieferteile für die Möbelbranche zu fertigen oder Dienstleistungen und zusätzliche Fertigungsschritte in ihr Produkt- und Leistungsprogramm aufzunehmen, um den neuen Anforderungen des Marktes Rechnung zu tragen bzw. diese zur Erschließung oder Verbesserung von Absatzchancen zu nutzen; zweitens stiegen viele kleine Möbelhersteller aus Überlebensgründen sukzessive in das Zuliefergeschäft ein, um ihre rasch schwindenden Absatzmärkte auszugleichen bzw. zu ersetzen. Konkurrenz und Überkapazitäten waren daher in diesem Bereich des Zuliefermarktes besonders groß und engten die Reaktionsspielräume der einzelnen Betriebe zusätzlich ein. Restriktionen durch Preis- und Verdrängungskonkurrenz kamen deshalb zu den genannten Anforderungen hinzu und zwangen die Zulieferbetriebe immer mehr, sich für bestimmte **strategische Optionen** zu entscheiden. Dabei stand vor allem im Vordergrund, das Dilemma zwischen eventuell die kurzfristige Existenz sichernder Abhängigkeit und eventuell die langfristige Existenz sicherndem Autonomiestreben unter den sich ver-

schärfenden Überlebensvoraussetzungen zu lösen; Optionen also, mit denen sich unterschiedliche Formen der Abhängigkeit von den Abnehmerbetrieben verbanden.

1.2 Typen von Zulieferern

Im Verlauf der Auseinandersetzung mit diesen veränderten und verschärften Anforderungen des Marktes für Möbelzulieferteile haben sich einzelne, strategisch jeweils unterschiedlich orientierte Typen von Zulieferbetrieben herausgebildet und verfestigt.

Entscheidend dafür war primär, auf welche Art von Zulieferprodukt, auf welches Segment des Zuliefermarktes sich die **Absatzstrategien** der Zulieferer konzentrieren (können bzw. müssen). Prinzipiell ist davon auszugehen, daß sich die (veränderten) Anforderungen an den hier zur Diskussion stehenden Zulieferbereich wesentlich nach den von den Möbelproduzenten verfolgten Markt- und Fertigungsstrategien und dahinterstehenden Rationalisierungs- und Flexibilisierungszielen unterscheiden (vgl. die Typen der Möbelhersteller im Beitrag von Döhl in diesem Band).

Je nachdem, ob sich diese Betriebe preis-(kosten-) oder produkt-(qualitäts-)strategisch orientieren, welche organisatorischen und fertigungspolitischen Maßnahmen sie ergreifen, welche Make-or-buy-Spielräume dabei offenbleiben und welche (auch wertmäßige) Bedeutung die in Betracht kommenden Zulieferteile für ihr Produktspektrum besitzen, ergeben sich für die Zulieferer unterschiedliche Anforderungen, Zwänge und Möglichkeiten. Entsprechend werden sowohl einfache Zwischenprodukte, wie Profile und Leisten, oder einfache Bauelemente, wie etwa seriengefertigte Fronten und Regalteile, nachgefragt als auch z.B. Qualitätsfronten und Sonderteile verlangt, die komplizierte, spezielle Fertigungsverfahren und/oder Qualifikationen erfordern und tendenziell in kleinen Mengen hergestellt werden; die Zulieferer stehen so nicht nur einer differenzierten Teilenachfrage gegenüber; es können vergleichbare Teile durchaus auch von verschiedenen Typen von Möbelproduzenten, wenn auch mit jeweils spezifischen strategischen Prioritäten, nachgefragt werden.

Die strategischen Festlegungen der Abnehmerbetriebe strukturieren also in gewisser Weise den Absatzmarkt der Zulieferer. Sie schlagen sich aber nicht nur in der **Art der nachgefragten Produkte und Leistungen** nieder, sondern auch in der **Gestaltung und Abwicklung des Zulieferverhältnisses**. Kostenmäßige, zeitliche und organisatorische Konditionen, insbeson-

dere unterschiedliche Ansprüche der Abnehmer an quantitative und qualitative Flexibilität, prägen die Struktur der Zulieferbeziehungen ganz erheblich mit.

Hinzu kommt, daß die Bedeutung dieser Marktanforderungen wesentlich davon abhängt, welche Potentiale und Ausgangsvoraussetzungen die Zulieferer von Holzteilen zur Erfüllung dieser Anforderungen bzw. zur Nutzung darin angelegter eigener Absatzchancen besitzen. Als vorrangige Einflußgröße ist hier die **Abhängigkeit des Zuliefermarktes bzw. der Zulieferer von den Möbelproduzenten** zu nennen. Zwar ist eine schwache Marktposition grundsätzlich bereits durch die (werkstoffbedingt) fast ausschließliche Produktionsausrichtung auf diese Branche vorgezeichnet; dies wird aber für die meisten Zulieferbetriebe erst durch die strukturellen Bedingungen des Marktes (traditionell mittelständische Struktur, hohe markinterne Konkurrenz, ungünstige wirtschaftliche Branchenentwicklung) zum Problem. In der Abhängigkeit vom Abnehmer erfährt sie jedoch eine unterschiedliche Ausprägung und Intensität, je nachdem, ob und in welcher Weise sich ein Zulieferbetrieb in dieses Geflecht differenzierter Marktanforderungen und Lieferbeziehungen als bedeutsamer, begrenzt autonomer oder (nur) als nahezu abhängiger, jederzeit austauschbarer Bestandteil der Produkt- und Fertigungsstrategien eines bestimmten Abnehmerspektrums einklinken konnte bzw. eingebunden wurde. Dies wiederum hängt freilich wesentlich von seinen betrieblichen Möglichkeiten, von seiner **Fähigkeit zu (dauerhaft) strategischem Verhalten** ab.¹

Der Absatzmarkt, insbesondere die Produkt- und Leistungsanforderungen der Möbelhersteller einerseits und die jeweilige Abhängigkeit von diesen andererseits sind also die Merkmale, mit denen sich unterschiedliche strategische Orientierungen der Zulieferer von Holzteilen zur Lösung des oben beschriebenen Dilemmas beschreiben lassen. In diese Orientierungen wirken freilich die **Strukturen des bisherigen Zuliefermarktes** (als Ergebnis vergangener Reaktionen auf Absatzmärkte und Abhängigkeitskonstellationen im Sinne geronnener Zuliefererstrategien) differenzierend mit hinein. Dabei handelt es sich etwa um die durchweg kleinbetriebliche Struktur der Zulieferer, um ihre vielfach noch holzfachlich und handwerklich geprägten Qualifikationsstrukturen und um die noch wenig industriell

1 Vgl. zur Strategiefähigkeit von Kleinbetrieben Mendius u.a. 1987 und den Beitrag von Semlinger in diesem Band.

geformten Fertigungsprozesse, um Merkmale also, die sich für ihre (absatz-)strategischen Möglichkeiten und für ihre Spielräume, bestimmte Zulieferverhältnisse zu wählen und zu beeinflussen, als bedeutsam erweisen (können).

Ausgehend von diesen generellen Zusammenhängen zeigen unsere Befunde, daß sich vor allem drei Typen von Zulieferern herausgeschält haben:

(1) Da ist einmal der klassische **Lieferant von Möbelvorprodukten und Halbfabrikaten aus Holz** (z.B. von Halbzeugware wie Leisten, Kränze, Profile, Sockel, aber auch Polstergestelle). Das Abnehmerspektrum dieser Betriebe war bislang vergleichsweise breit und umfaßte auch Fach- und Baumärkte, Rahmenhersteller etc. Die Fertigungsweise war eher großserienorientiert ohne spezielle Oberflächen- oder Profilsprüche. Durch die Veränderungen in der Produktvielfalt und -individualität bei einem Teil ihrer Abnehmer (vor allem Exklusivmöbelherstellern, aber auch anderen Produzenten von Kastenmöbeln) sind sie gezwungen, einen immer größeren Teil ihrer Produktion verstärkt auf deren Produkt- und Beschaffungsanforderungen auszurichten; bei einem großen Teil ihres Absatzes werden die Liefermengen immer kleiner, der Lieferabruf immer diskontinuierlicher, die Lieferfristen immer kürzer. Hiervon wird zunehmend die gesamte Fertigung tangiert; dennoch bleiben bestimmte Spielräume in der Produktgestaltung, im Fertigungsablauf, in der Reihenfolge und Größe der Fertigungsaufträge erhalten, zumal es wegen des noch vergleichsweise breiten Abnehmerspektrums und der relativ begrenzt bleibenden Vielfalt dieser eher einfachen Zulieferprodukte (was auch noch eine gewisse Seriengröße zuläßt) kaum zur Abhängigkeit von einem dominanten Hauptabnehmer kommt.

(2) Eine zweite große Gruppe von **Zulieferern** konzentriert sich vorrangig auf die Herstellung von eher noch in größeren **Serien hergestellten Teilen für Standardmöbel** (wie etwa einfache und/oder kunststoffbeschichtete Möbelfronten usw.) sowie seriengefertigte Sonderteile (z.B. sog. Rundkappen aus Holzformteilen für spezielle Einbauküchenschränke). Bei den Abnehmern solcher Zulieferteile handelt es sich vorwiegend, aber nicht nur, um Möbelhersteller vom Typ des Massenproduzenten aus durchaus unterschiedlichen Teilbranchen der Kastenmöbelfertigung. Nicht selten beanspruchen ein einzelner oder wenige Abnehmer einen hohen Teil der gesamten Produktion (im Einzelfall wird bis zu zwei Drittel des Umsatzes

mit **einem** Abnehmer gemacht). Dies bietet dem Zulieferer zwar in kurzfristiger Sicht eine gewisse Absatzsicherheit und ein bestimmtes Absatzvolumen, macht ihn aber auch erheblich vom Wohlergehen und von der Rationalisierungs- und Beschaffungspolitik eines oder weniger Abnehmer abhängig. Dabei können die abgerufenen Lieferungen durchaus auch klein sein und der Lieferabruf selbst äußerst kurzfristig erfolgen, d.h. die Fertigungslose sind von unterschiedlichem, tendenziell eher geringerem Umfang; wegen des unstetigen Lieferabrufes sind diese Betriebe daher oft zu erheblicher Lagerhaltung gezwungen.

Zulieferer, die sich für diese Orientierung entscheiden (müssen), besitzen nur wenige strategische Möglichkeiten (Tendenz zur defensiven Anpassung bis zur "passiven Beugsamkeit" - vgl. bei Semlinger in diesem Band). Sie entstammen vorwiegend der großen Gruppe ehemaliger, nicht (mehr) überlebensfähiger, kleiner Möbelhersteller oder vergleichbarer Tischlerbetriebe; diese stellten von ihrer Ausgangssituation her selbst eher einfache Möbelprodukte her und waren in ihren fertigungs- und qualitätsbezogenen Möglichkeiten sowie in ihren absatzpolitischen Spielräumen erheblich eingeschränkt. Ihre Position könnte man nunmehr als typische Erscheinung der **verlängerten Werkbank** bezeichnen, die bestrebt ist, die geforderten Teilemengen möglichst rasch und kostengünstig zu liefern und kurzfristige Wünsche ihrer Abnehmer äußerst flexibel zu erfüllen. Dabei sind sie selbst tendenziell vom Marktgeschehen abgekoppelt und betreiben kein eigenes Marketing oder Produktentwicklung. Solche Betriebe stehen in starker Konkurrenz mit Zulieferern des gleichen Typs und müssen von daher, soweit möglich, jeden Auftrag annehmen. Dabei werden sie von einzelnen Möbelherstellern auch als Fertigungspuffer genutzt und laufen wegen der geringen Kompliziertheit ihrer Fertigungsprozesse Gefahr, daß die Abnehmer bisher ausgelagerte Fertigungsschritte kurzfristig (wieder) in ihre Eigenfertigung eingliedern.

(3) Die dritte Gruppe von **Zulieferern**, die ebenfalls häufig aus der Möbelproduktion herkommen, konzentriert sich, im Gegensatz zu den erstgenannten Gruppen, vorrangig auf **wertvollere Möbelteile mit höheren Fertigungsansprüchen**, auf die **Eigenentwicklung von Möbelfronten** und die **Lösung produkttechnischer Probleme ihrer Abnehmer**. Dies erfordert ein umfangreiches und detailbezogenes Material-Know-how, eine fertigungsbezogene Spezialisierung und/oder den Einsatz komplexer Fertigungsanlagen. Das Teilespektrum umfaßt vor allem Möbelfronten, die von den aus

der Großserienfertigung kommenden Möbelherstellern selbst nicht (mehr) oder nicht kostengünstig gefertigt werden können: also insbesondere Teile mit anspruchsvollem und innovativem Design und qualitativ hochwertigen Oberflächen hinsichtlich Dekor, Lackierung, Furnierung oder spezifischen verfahrenstechnischen Effekten (wie etwa besonderen Kunststoffummantelungen). Die Konkurrenz ist hier geringer ausgeprägt als bei den bislang genannten Zuliefergruppen; auch das Kundenspektrum ist breiter und erstreckt sich über alle Möbelproduzenten, wobei freilich Exklusivmöbelhersteller und die eher kleineren Hersteller im mittleren Produktgenre die Hauptkundschaft darstellen. Damit ist auch die Abhängigkeit von (wenigen dominanten) Abnehmerbetrieben seltener gegeben bzw. geringer ausgeprägt; zudem garantiert die Art der Produkte (Zulieferteile für bestimmte längerfristig laufende Programme von Markenfabrikaten) eine gewisse dauerhafte Nachfrage. Dennoch besteht eine deutliche, über die Absatzmenge und -dauer bestimmter herstellerspezifischer Möbelprogramme vermittelte Abhängigkeit der Zulieferbetriebe, vor allem dann, wenn es sich etwa um die Lieferung spezieller und komplizierter Fronten, insbesondere an Möbelproduzenten des Typs "Exklusivmöbelhersteller" handelt, auf deren Gestaltung der Zulieferer nur wenig Einfluß hat.

Innerhalb dieser Gruppe des **innovativen Problemlösers** haben sich zwei Spielarten von Zulieferern herausgebildet:

Einmal Betriebe, die sich hauptsächlich auf das qualifikatorische Know-how und auf verfahrenstechnische Besonderheiten in der Design- und Oberflächengestaltung stützen, das über Jahre entwickelt und routinisiert wurde und in einem Großteil der Belegschaft verkörpert ist; die Fertigung in diesen Betrieben ist daher **tendenziell arbeitsintensiv und spezialisiert**. Sie richtet sich vor allem auf die Oberflächenbearbeitung mit komplizierten Lacktechniken und orientiert sich vorrangig an der Exklusivmöbelherstellung; dabei geht es vor allem um die Produktion von Teilen, deren Fertigung beim Abnehmer nicht oder nicht rentabel automatisierbar ist, die aber nicht so kompliziert ist, daß sie nicht manufakturmäßig bewältigt werden könnte. Strategisch richten sich daher die Innovations- und Problemlösungsbeiträge hier eher auf die verfahrens- und arbeitstechnische Realisierung neuer, oft gemeinsam mit einem Abnehmer entwickelter Oberflächen- und Dekorvorstellungen und weniger auf die Produkt- und Designentwicklung selbst. Entsprechend existiert, zumindest für die Laufzeit einzelner Möbelprogramme, eine gewisse **wechselseitige** Abhängig-

keit, da die gleichen Zulieferteile mit der gleichen Qualität in der Regel nicht oder nicht kurzfristig bei anderen Zulieferern erhältlich sind.

Andere Zulieferbetriebe hingegen haben sich bei der Konzipierung und Herstellung anspruchsvoller und hochwertiger Fronten auf besondere, **technisch komplexe und flexibel einsetzbare Fertigungsanlagen** konzentriert (wie z.B. sog. Soft- und Postforming-Maschinen, mit denen der Kantenbereich von Fronten u.a. auch zur Herstellung von Frontenvarianten spezifisch gestaltet werden kann, aber auch spezielle Techniken zur Kunststoffummantelung von Spanplatten). Der Weg zum innovativen Problemlöser erfordert hier vor allem einen zusätzlichen Aufwand für Investitionen in Maschinentechnik und für den Einsatz ingenieurtechnischer Qualifikationen. Solche Zulieferer betreiben vielfach auch - zumindest für einen Teil ihrer Produktion - den Entwurf und die Entwicklung von Design, Qualität und Materialzusammensetzung ihrer Produkte (etwa spezifische Holz-Kunststoff-Kombinationen, Farbmischungen und Lackauftragsverfahren für neuartige Oberflächen). Der Teilelieferant tritt hier also auch als Produzent von Programmideen in Erscheinung. Dazu ist freilich erforderlich - und dies stellt eine erhebliche Schwelle für viele kleine Zulieferer dar -, daß der Betrieb zum Aufbau von Designkapazitäten, zur Beobachtung der Markttrends, zur Entwicklung und Finanzierung der notwendigen Fertigungstechniken und -kenntnisse ausreichend und dauerhaft in der Lage ist. Da ein Großteil der Abnehmer Möbelproduzenten im mittleren Genre sind, die sich selbst eine Produktentwicklung und die Anschaffung teurer Fertigungstechniken nur in Grenzen leisten können, ist dieser Weg durchaus gangbar, sofern die eigenen Produktstrategien, aber auch die Absatzstrategien dieser Möbelhersteller, auf Dauer erfolgreich sind.

1.3 Tendenzen auf dem Zuliefermarkt

Auch wenn die Zulieferer in unterschiedlicher Weise die auf sie zukommenden neuen Anforderungen zu bewältigen suchten bzw. suchen, so zeichnen sich doch quer zu diesen Typen von Zulieferern, wenn auch jeweils unterschiedlich in ihnen ausgeprägt, einige generelle Tendenzen auf dem Zuliefermarkt und im Verhältnis zwischen Zulieferer und Möbelhersteller ab; einige der wichtigsten sind folgende:

- Die (doppelte) Dualisierung des Zuliefermarktes in der Möbelindustrie;
- die Industrialisierung zahlreicher, ehemals handwerklich oder berufsfachlich geprägter Arbeitsbereiche;
- die engere technisch-organisatorische Verknüpfung mit den Abnehmern;
- die Ausschöpfung der Flexibilitäts- und Leistungspotentiale der Zulieferer.

(1) Generell sind in der Möbelindustrie **Prozesse der Dualisierung** festzustellen; Entwicklungen, wie sie in anderen gewerblichen Bereichen der Bundesrepublik Deutschland (z.B. im Automobilbereich) schon länger feststellbar sind und wie sie z.B. in Japan in sehr kniziser Form schon seit langem bestehen (vgl. den Beitrag von Demes in diesem Band). Dies betrifft zunächst das Auseinanderdriften der Möbelhersteller und ihrer Zulieferer nach Größe, Marktmacht, Art der Fertigungsschritte etc. So wurde angesichts der vergleichsweise noch hohen Fertigungstiefe auch in der Möbelindustrie schon vor vielen Jahren die Tendenz zum Montagebetrieb prophezeit; erst jetzt aber scheint sich eine solche Entwicklung in spezifischer Weise durchzusetzen. Immer mehr Möbelhersteller lassen sich die Frontteile ihrer Möbel (also z.B. Türen, Blenden, Kränze, Sichtseiten) von zumeist juristisch selbständigen Betrieben zulieferen, die sie dann mit eigeengefertigten Korpusteilen (insbesondere Seiten, Böden, Rückwänden) sowie anderen Zulieferteilen (wie Beschlägen) zu Möbelkommissionen zusammenmontieren und - ergänzt eventuell um Elektrogeräte etc. - unmittelbar danach an den Endkunden ausliefern. Planung, Vertrieb, Korpusfertigung und Möbelmontage sowie die den gesamten Logistikprozeß steuernde Koordinierungsfunktion verbleiben beim Möbelhersteller, während zahlreiche Fertigungsfunktionen (insbesondere die Herstellung vieler "sichtbarer" Möbelteile) ebenso wie die Rohstoffherstellung, zum Teil sogar der Entwurf und die Konzipierung absatzrelevanter Produktteile, von Zulieferern durchgeführt werden; dabei sind viele dieser Betriebe von der Entwicklung auf den Möbelmärkten weitgehend abgekoppelt (eine Situation, die der zahlreicher Betriebe in der Automobilindustrie durchaus ähnlich ist bzw. wird).

Mit einer solchen Fertigungs dualisierung entstehen in der Möbelindustrie erhebliche Abhängigkeiten der Zulieferbetriebe von einem oder von wenigen Abnehmerbetrieben bei weitgehender Aufgabe eigener Autonomiespielräume und eine gewisse Hierarchisierung zwischen den Zulieferern selbst, ohne daß damit für den einzelnen Betrieb wenigstens eine dauerhafte Zulieferbeziehung (wie etwa in Japan) gewährleistet wäre; im Gegenteil: Die Zulieferung und das Verhältnis zum Zulieferer selbst stehen als Objekt von Make-or-buy-Überlegungen durchaus weiterhin zur Disposition von Rationalisierungsentscheidungen des Abnehmerbetriebs und seiner jeweils zugrunde liegenden Ökonomisierungs- und Flexibilisierungsstrategien. Dies ist um so mehr der Fall, als die Austauschbarkeit der Zulieferer untereinander, oft selbst bei speziellen Zulieferteilen, noch relativ hoch ist.

Aber auch **innerhalb** eines solchermaßen strukturierten Zuliefermarktes zeichnet sich eine Segmentierung ab, die entlang der oben skizzierten Zulieferergruppen verläuft; sozusagen eine Dualisierung der Dualisierung, der sich nur wenige Zulieferer entziehen können. Danach fungieren auf der einen Seite hauptsächlich Zulieferbetriebe als weitgehend abhängige "verlängerte Werkbänke", während auf der anderen Seite "innovative Problemlöser" versuchen, innerhalb dieser Dualisierungstendenzen ihre betriebliche Autonomie zur Sicherung des eigenen Überlebens auf Dauer zu erhalten bzw. neu zu schaffen. Hingegen scheint es aufgrund des vergleichsweise "kurzen", insgesamt einfachen und wenig komplexen Prozesses der Möbelfertigung innerhalb des Zuliefermarktes selbst kaum zu einer weiteren Hierarchisierung oder Pyramidenform zwischen den Teilezulieferern einerseits und etwaigen Unterlieferanten andererseits zu kommen, der besondere Bedeutung beizumessen wäre (etwa im Sinne der Darstellungen bei Demes, Scherrer und Semlinger in diesem Band). Weit folgenreicher könnte sich jedoch erweisen, daß zunehmend Spanplattenhersteller über vorformatiertes Plattenmaterial hinaus fertige kunststoffbeschichtete, wenn auch einfache, Frontenelemente liefern und damit in den Markt vieler Zulieferer eindringen (bzw. entsprechend verbliebene Fertigungsschritte bei einzelnen Möbelproduzenten überflüssig machen). Die bestehende Segmentierung der Möbelproduktion zwischen Zulieferer und Hersteller kann von daher einen neuen und gravierenden Dualisierungseffekt erfahren, von dem Teile des bisherigen Zulieferspektrums, insbesondere vom Typ der "verlängerten Werkbank", erheblich betroffen werden könnten.

(2) Die Reaktionen der Zulieferbetriebe, ihre Produktionsabläufe und Fertigungsweisen immer mehr umzustellen und auf die Lieferanforderungen ihrer Abnehmer abzustellen, führt immer mehr auch zu einer **Industrialisierung** verschiedener Arbeitsbereiche in den Zulieferbetrieben selbst. Tendenzen zur Angelerntenfertigung, zur manufakturmäßigen Aufspaltung der Arbeitsprozesse, ebenso wie zur hocharbeitsteiligen Fertigungsweise im Zusammenhang mit modernen fertigungstechnischen Anlagen sind ebenso zu erkennen wie die Einführung etwa von Schichtarbeit, um kostenaufwendige Fertigungsanlagen auslasten bzw. verfahrenstechnischen Erfordernissen (z.B. im Lackierbereich) genügen zu können. Solche Entwicklungen sind ökonomisch und arbeitsorganisatorisch gerade in jenen Zulieferbetrieben besonders problematisch, in denen bislang, ob sie nun ursprünglich kleinere Möbelhersteller oder Handwerksbetriebe waren, eine noch weitgehend traditionelle, eher durch ganzheitliche Tätigkeit und Fachbezogenheit geprägte Arbeitsweise vorherrschte (vgl. dazu auch Mendius u.a. 1987, S. 152); deren Veränderung hat tiefgreifende Folgen sowohl für die Leitung dieser Betriebe wie für die Arbeitskräfte. Dabei finden sich repetitive und kurzzyklische Arbeitsoperationen nicht nur bei den hoch abhängigen Zulieferern von einfachen Serienteilen, sondern auch bei Betrieben vom Typ des "innovativen Problemlösers", in denen es allenfalls durch den Einsatz komplexer Fertigungsanlagen in Teilbereichen auch zu wenigen anspruchsvolleren Tätigkeiten kommen kann.

Die Tendenz zur Industrialisierung gipfelt in nicht wenigen Zulieferbetrieben (vor allem bei den Lieferanten von hochwertigen und speziellen Fronten, aber auch von kunststoffummantelten Profilleisten) bereits darin, daß die personellen und organisatorischen Strukturen in Reaktion auf die Flexibilitäts- und Lieferkonditionen der Abnehmerbetriebe verändert bzw. angepaßt und/oder neue Techniken eingesetzt werden, indem sie etwa selbst zu einer ähnlich tagessatzbezogenen Fertigungsweise², wie sie ihre

2 Bei der "tagessatzbezogenen, kundenauftragsbezogenen Fertigung" werden die Kundenaufträge, die für einen bestimmten Auslieferungstag (Verladetag) vorgesehen sind, in einem Tagessatz zusammengefaßt, der, jeweils nach bestimmten Produkt- und Fertigungskriterien aufgelöst, in einem Tag durch den Produktionsablauf geschleust und zum Verladetermin in Form komplett montierter bzw. zusammengestellter Kundenkommissionen fertiggestellt wird; dies erlaubt vor allem noch eine gewisse Größe der Teilstückzahlen innerhalb eines Arbeitstages auch bei grundsätzlich kommissionsweiser Fertigung.

Abnehmer praktizieren, übergehen bzw. ihre Fertigung auf flexible und rasch umrüstbare, CNC-gesteuerte Bearbeitungsmaschinen umstellen -, was aber auch dazu führen kann, daß diejenigen Zulieferer, die dabei nicht mithalten können, aus dem Markt fallen.

(3) Als weitere Tendenz ist die **technisch-organisatorische Verknüpfung** der Zulieferbetriebe mit verschiedenen ihrer (dominanten) Abnehmerbetriebe zu nennen. Die zeitlich immer kurzfristiger und tendenziell diskontinuierlich anfallenden Lieferaufträge zwingen nicht nur grundsätzlich dazu, die Fertigungs- und Leistungspotentiale der Zulieferer weitgehend auszuschöpfen (darauf ist unten noch einzugehen); sie sind auf Dauer und bei großer Abhängigkeit auch nur dann zu erfüllen, wenn sich ein Zulieferer zeitlich und produktbezogen immer stärker in die nach logistischen Prinzipien organisierten Fertigungs- und Lieferprozesse eines oder mehrerer Abnehmer "einklinkt". Abgesehen von einzelnen Formen technikorientierter Verknüpfung (wie etwa der abnehmerseitigen Forderung nach bestimmten Oberflächenqualitäten oder Maßgenauigkeiten, die beim Zulieferer den Einsatz besonderer Verfahrens- und Fertigungstechniken oder bestimmte Methoden zur Sicherung der Teilequalität notwendig machen) oder von ersten und einfachen informationstechnischen Verknüpfungen (etwa in Form von DATEX-Leitungen), geht es dabei (bislang) weniger um eine datentechnische Vernetzung zwischen Abnehmer und Zulieferer (wie sie z.B. besonders in der Automobilindustrie immer mehr als Vehikel zur Veränderung der Zulieferbeziehungen zu begreifen ist).³ Vielmehr zeigt sich in der Möbelindustrie, daß auf der Grundlage computergestützter kundenauftragsbezogener Fertigung der Möbelhersteller, die ja auch die Zulieferprozesse immer enger einbezieht, **Formen der organisatorischen Einbindung** anzutreffen sind, die - ohne daß es sich dabei bereits um ausgeklügelte Just-in-time-Konzepte handeln muß - durchaus schon mit Hilfe herkömmlicher Informationsmedien (wie etwa mit Bestell-Listen, telefonischem Abruf) eine strikte und kurzfristige Lieferabrufpolitik erlauben; diese kann im Einzelfall heute schon bis zur täglichen Anlieferung der für einen Tagessatz erforderlichen Zulieferteile reichen.

3 Wir sprechen von Verknüpfung, wenn es um eine engere, organisatorisch und technisch definierte Anbindung geht; von Vernetzung, wenn diese Integration rechnergestützt auf Basis von Daten- und Kommunikationstechniken erfolgt.

Ein solches organisatorisches, über die markt- und produktbezogene - und (noch) nicht über eine unmittelbare datentechnische und stoffliche - Abhängigkeit der Zulieferbetriebe gesichertes Netzwerk zwingt zahlreiche Zulieferer schon vergleichsweise eng in ein von wenigen Abnehmern vorgegebenes Zeitkorsett und läßt ihnen, insbesondere auch bezüglich der "weniger dringlichen" Lieferaufträge anderer Abnehmer, kaum noch Spielräume für eine selbstbestimmte Organisation des Fertigungsablaufs übrig. Dies gilt in hohem Maße für Zulieferer von Standardteilen, sofern sie von einzelnen Abnehmern stark abhängig sind. Aber auch Betriebe vom Typ des innovativen Problemlösers können sich diesem Zwang immer weniger entziehen, wollen sie nicht allzu große Lager- und Kostenrisiken eingehen; zumal dann, wenn ein wesentlicher Teil der von ihnen zu liefernden Zwischenprodukte für die Tagessatzfertigung von Exklusivmöbelherstellern bestimmt ist. Dabei werden die Grenzen für die Disposition in der Zuliefererfertigung auch immer enger durch technisch definierte Vorgaben der Abnehmer gezogen (z.B. durch die Festlegung bestimmter Bearbeitungsabfolgen oder hoher Genauigkeitswerte, durch die Auflage, bestimmte Lackiertechniken und Lackmaterialien zu verwenden).

Obwohl also noch kaum realisiert, ist der Boden für eine datentechnisch gestützte Vernetzung zwischen Zulieferern und Abnehmern durch die in Gang gekommene, erhebliche technisch-organisatorische Verknüpfung vorbereitet. Die schon hohe (existentielle) Abhängigkeit der durchweg kleinen Zulieferer und ihre nahezu völlige Ausrichtung auf die Produkte und Produktanforderungen der Möbelindustrie sprechen dafür, daß mit einer solch technisch basierten Integration eine noch weit engere Anbindung an die Möbelhersteller erfolgen kann, von der sich allenfalls jene Zulieferer freihalten können, die sich durch ihr Angebot an innovativen Produktideen und Problemlösungen ausreichende Spielräume verschaffen.

(4) Als bedeutsame, zu den genannten Tendenzen zum Teil querliegende Entwicklung ist die im Rahmen der generellen Nutzung der Flexibilität von Zulieferbetrieben **zunehmende Ausschöpfung ihrer flexiblen Fertigungs- und Leistungspotentiale** zu nennen. Die aus wirtschaftspolitischer Sicht im allgemeinen hoch gelobte und im einzelbetrieblichen Interesse der Abnehmer begrüßte Flexibilität, die die Zulieferer den (großen) Abnehmerbetrieben vorgeblich voraus haben, besteht aber vielfach nur darin, daß diese Betriebe sich den Anforderungen der Abnehmer völlig unterordnen und im Prinzip die auch ihnen vielfach fehlenden oder unzurei-

chenden technischen bzw. kapazitätsmäßigen Flexibilitätspotentiale durch (im Vergleich zu den Abnehmern) leichter durchsetzbare, aber kosten-trächtige und/oder arbeitsbelastende Maßnahmen ersetzen: durch erhöhte Lagerhaltung, durch die Anschaffung aufwendiger, schwer verkraftbarer technischer Einrichtungen, besonders aber auch durch Maßnahmen der Leistungsintensivierung, der Mehrarbeit, der Schichtarbeit usw. Diese Entwicklung ist vorrangig bei Zulieferern vom Typ der "verlängerten Werkbank", verstärkt auch bei den "klassischen" Lieferanten von Holzhalb-fabrikaten zu beobachten, macht aber auch vor den "innovativen Problemlösern" nicht halt. Eine derartige Form der Flexibilitätss Ausschöpfung liegt auch dann vor, wenn die in qualifizierten Belegschaftsteilen (wie sie in vielen Zulieferbetrieben, vor allem vom Typ des innovativen Problemlö-sers, **noch** anzutreffen sind) angelegten Potentiale zusätzlich durch einen breiten, aber zeitlich und arbeitsinhaltlich schwankenden und entspre-chend belastenden sowie qualifikationsinadäquaten Leistungsabruf ver-nutzt werden; zudem ist das Management-Know-how vieler Zulieferbe-triebe überfordert.

Die Kehrseite der Flexibilität der Zulieferbetriebe in der Möbelindustrie ist also vielfach die problematische Tendenz, daß das verfügbare Arbeits-vermögen überdurchschnittlich ausgeschöpft, sozusagen auf Dauer er-schöpft wird, daß die Kapital- und Sachwerte zahlreicher Zulieferbetriebe allmählich aufgezehrt werden und daß nicht selten auf eine betriebswirt-schaftlich angemessene Kalkulation und Unternehmensführung verzichtet wird. Dies gilt ganz besonders für die Vielzahl hoch abhängiger Zulieferer von einfachen und preiswerten Möbelhalbfabrikaten, die zu einem bedeu-tenden Teil ihrer Produktion für Massenhersteller von Standardmöbeln fertigen und nicht selten zu Gestehungskosten liefern (müssen); zumal, da bei den einseitigen Preisverhandlungen ihre Kalkulation für die Abnehmer nahezu transparent und eine Berücksichtigung ausreichender Risiko- oder Gewinnmargen zur langfristigen Existenzsicherung kaum möglich ist. Aber auch für die Lieferanten etwa spezieller und qualitativ anspruchsvoller Fronten verbinden sich mit der Erfüllung solcher Flexibilitätsanforderun-gen erhebliche, oft nicht ausreichend abgedeckte (Kosten-)Risiken, so z.B. wenn die Schnellebigkeit der Modelle oder das Fehlschlagen neuer Pro-gramme am Markt dazu führt, daß eigens dafür getätigte aufwendige An-schaffungen für Material, Technik und Know-how nicht rentabel genutzt werden können, oder wenn aufwendige Nachbearbeitungen nicht

vorherzusehen waren und nahezu ausschließlich vom Zulieferer zu tragen sind.

Mit der intensiven Nutzung der Produktions- und Lieferflexibilität der Zulieferer werden also in hohem Maße die Risiken und Verantwortlichkeiten eines diskontinuierlichen Fertigungsbedarfs, die sich die Abnehmerbetriebe selbst nicht auflasten wollen oder können, nur abgewälzt. Dies birgt aber nicht nur Gefahren für die Fähigkeit der einzelnen Zulieferbetriebe, die für ihre zukünftige Existenz erforderlichen Voraussetzungen (Qualifikationserhaltung und -erweiterung, Anschaffung notwendiger Techniken, Sicherung von Innovations- und Marktfähigkeit) herzustellen und zu nutzen; dies kann auch die Funktionsfähigkeit des Zuliefermarktes generell gefährden, die an ihn herangetragenen Anforderungen im Interesse der Möbelhersteller auf Dauer angemessen und zuverlässig erfüllen zu können. Nicht zuletzt verbinden sich damit ganz gravierende Auswirkungen für die Arbeitssituation der Beschäftigten in den Zulieferbetrieben.

2. Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben

Die Situation der Beschäftigten in den Zulieferbetrieben zeichnet sich allgemein dadurch aus, daß sie bezüglich Arbeitsplatzsicherheit, Einkommensniveau und Arbeitsbelastungen schon grundsätzlich und spürbar ungünstiger ausfällt als die der Beschäftigten in der Möbelindustrie.

So zeigt sich aufgrund unserer Erfahrungen (Deiß u.a. 1989), daß die in der Möbelbranche seit Jahren verbreitete Arbeitsplatzunsicherheit gerade in den kleinen und vielfach dem Tischlerhandwerk ähnelnden Zulieferbetrieben besonders zu spüren ist, zumal Personalabbau dort weit stärker einzelpersonenbezogen stattfindet, und wegen der durchgängig schwachen bzw. nicht vorhandenen Interessenvertretung für die Beschäftigten auch nur ein geringer Schutz besteht. Grundsätzlich herrschen, trotz der relativen Annäherung des Entlohnungsniveaus (auf Kosten der Beschäftigten in der Möbelindustrie), nach wie vor deutliche Einkommensunterschiede,⁴ zumal in den Zulieferbetrieben wie auch im Tischlerhandwerk vorrangig Zeitlohn bezahlt wird (vgl. auch Moll u.a. 1983, S. 70), und angesichts der schlechten Kosten-/ Ertragsstruktur der meisten Zulieferer kaum Spielräume für Lohnsteigerungen oder leistungsbezogene Lohnformen vorhanden sind. Schließlich verweisen un-

4 Vgl. generell zur Lohnsituation in Kleinbetrieben bei Mendius u.a. 1987, S. 98.

sere Untersuchungsergebnisse im Zulieferbereich darauf, daß ein großer Teil der Arbeitsbelastungen prinzipiell gravierender ausfällt als in der Möbelindustrie: So bedingt die größere Dichte der Arbeitsplätze in den zumeist engeren Fertigungsräumlichkeiten und der häufigere Tätigkeitswechsel vielfach eine stärkere und gleichzeitige Betroffenheit durch mehrere Einzelbelastungen. Vor allem existiert ein vergleichsweise geringerer Schutz vor gesundheitlichen Gefährdungen, da die Zulieferer strukturell weit weniger Ressourcen an Arbeitsschutz-Know-how, an Zeit und Geld zur Durchführung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen aufweisen als Betriebe der Möbelindustrie. Dies wird durch die vergleichsweise schwächere Position des einzelnen Beschäftigten und die praktisch fehlende Unterstützung seitens einer Interessenvertretung entscheidend verstärkt. Die Frage, inwieweit einzelne Momente der Arbeitssituation (wie z.B. geringerer Grad der Arbeitszerlegung, Bedeutung abwechslungsreicher Facharbeit) auch in solchen Zulieferbetrieben die eben genannten Nachteile für die Beschäftigten ausreichend kompensieren (vgl. Mendius u.a. 1987, S. 171ff.), kann hier nicht beantwortet werden. Eine entsprechende Wirkung dieser Momente dürfte freilich durch die zu beobachtenden Industrialisierungstendenzen mit erhöhter Arbeitsteilung, Einsatz von Angelernten, Einengung von Dispositionsspielräumen etc. (siehe dazu unten) zusehends an Bedeutung verlieren.

Unsere Befunde zeigen nun, daß sich diese Situation der Beschäftigten im Verlauf der Durchsetzung neuer Rationalisierungsformen in den Abnehmerbetrieben mit dem Ziel der Verlagerung von Ökonomisierungs- und Flexibilisierungsanforderungen und mit den damit verbundenen Tendenzen für die Zulieferbetriebe noch weiter verschlechtert hat. Dies soll an den Aspekten Beschäftigung, Qualifikation, psychisch-mentale Belastungen, Arbeitsumweltbelastungen und Interessenvertretung verdeutlicht werden.⁵

2.1 Beschäftigung

Die Beschäftigungssituation in den Zulieferbetrieben ist trotz der im Zuge von Auslagerungsmaßnahmen der Abnehmerbetriebe entstandenen Arbeitsplätze prekärer und instabiler geworden. Die Entstehung erheblicher Überkapazitäten als Ergebnis der Flexibilisierungsstrategien der Möbelindustrie einerseits und des Einstiegs vieler kleinerer Möbelhersteller als Überlebensstrategie bei gleichzeitig fortbestehender Branchenkrise andererseits hatte - wie erwähnt - eine Preis- und Verdrängungskonkurrenz zur

5 Vgl. dazu ausführlicher unsere Forschungsergebnisse zu Auswirkungen neuer Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie in Deiß u.a. 1989.

Folge, von der zahlreiche Zulieferfirmen bedroht bzw. betroffen waren. Für viele Beschäftigte in diesem Sektor verband sich damit schon generell eine erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit, der Verlust des Arbeitsplatzes oder die geringe Aussicht auf (Wieder-)Beschäftigung; eine Situation, die nach wie vor nicht bereinigt ist und auch weiterhin für eine ungünstige Beschäftigungslage sorgt. Dies ist um so mehr der Fall, als ein solcher Verdrängungswettbewerb und die Ausschöpfung der betrieblichen Ressourcen, ebenso wie die (sprunghafte) Investition in aufwendige Fertigungstechniken, deren Rentabilität eine hohe Auslastung bzw. eine Ausweitung des Marktanteils erfordert, auch bislang konkurrenzfähigen Zulieferern, gerade auch vom Typ des innovativen Problemlösers, auf Dauer die Existenz kosten können.

Aber auch für die einzelnen Arbeitskräfte in den Zulieferbetrieben resultieren aus den geschilderten Entwicklungen zunehmend Gefahren, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Zum einen werden aufgrund der Spezialisierungsstrategien in den Zulieferbetrieben immer mehr auch rationelle und flexible Techniken eingesetzt, deren Amortisierung durch die Belieferung mehrerer Möbelproduzenten eher gelingen kann als beim eigenfertigen Möbelbetrieb (vgl. Schimpfle 1985) (z.B. leistungsfähige computergestützte Kantenbearbeitungsmaschinen, Postformingmaschinen, komplexe Fräsmaschinen). Zum anderen halten Industrialisierungstendenzen mit arbeitszergliedernden Organisationsformen mit der Einführung von Schichtarbeit usw. in solche traditionell eher handwerklich strukturierte Bereiche Einzug. Diese Entwicklungen führen zu technisch-organisatorischen Veränderungen, die erhebliche Einsparungen an Arbeit mit sich bringen können und sich ebenso wie konjunkturell bedingte Auftragsrückgänge gerade in den Zulieferbetrieben weit stärker und unmittelbarer als in der Möbelindustrie selbst in Personalabbau niederschlagen, weil diese nicht über vergleichbare Anpassungsspielräume verfügen: Aufgrund der Dualisierungstendenzen weisen die Betriebe zum Teil bereits ausgeprägte Produktmonostrukturen auf; das Auffangen von Auftragsmangel und Rationalisierungseffekten ist hierdurch genauso erschwert wie durch die kleinbetriebliche Dimension der Zulieferer, dauerhafte Möglichkeiten der Personalumsetzung sind kaum gegeben. Hinzu kommt, daß die meisten Zulieferer nur sog. "Werklieferungsverträge mit bestimmtem Kapazitätsrahmen" erhalten, die ihnen bestimmte Abnahmemengen über einen gewissen Zeitraum in Aussicht stellen, nicht aber verbindlich zusichern. Entsprechend finden sich nach unseren Befunden bei den Zulieferern immer

mehr auch Beschäftigungsformen wie befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit, Werkstudententätigkeit; damit verändert sich auch die Struktur der Beschäftigungsverhältnisse.

Von daher spricht vieles dafür, daß die Beschäftigung im Zulieferbereich unsicherer wird, zumal dann, wenn Abnehmerbetriebe die Zulieferer als Kapazitätspuffer zu nutzen versuchen und/oder (selbst) technisch-organisatorische Maßnahmen durchführen, die sich im Rahmen von Make-or-buy-Entscheidungen auch zuungunsten der Zulieferer und zur (Wieder-) Vertiefung der Fertigung beim Abnehmer führen können. Dies gilt vor allem für "verlängerte Werkbänke", die vorrangig an einen oder wenige Großabnehmer liefern, während jene aber jederzeit auf andere Zulieferer ausweichen können; dagegen scheinen innovative Problemlöser noch am ehesten in der Lage zu sein, plötzliche Auftragsverluste auch durch Ausweitung ihres Abnehmerspektrums oder durch produktstrategische Neuerungen auffangen zu können.

Bedeutsam ist vor allem aber auch, daß solche beschäftigungswirksamen Einflüsse für die Zulieferer kaum vorhersehbar sind, weil die Entwicklungen, die dazu führen, für sie immer intransparenter werden, sich außerhalb des Zulieferbetriebs abspielen und damit von den zudem zeitlich versetzt auftretenden Effekten für Personalbedarf und Personaleinsatz beim einzelnen Zulieferer entkoppelt sind (z.B. wenn der Einsatz flexibler Fertigungsstraßen beim Abnehmer (wieder) die Eigenfertigung ausgelagerter Teile ermöglicht; wenn durch eine veränderte Absatzstrategie eine neue Grundlage für den Teilebedarf und damit auch für die Aufteilung von Fremd- und Eigenfertigung entsteht; wenn computergestützt der Teileabruf der Möbelproduzenten einer produktionssynchronen Anlieferung angenähert wird oder wenn plötzliche Preisaktionen angesetzt werden usw.). Die damit verbundenen Beschäftigungsfolgen werden dann nicht mit den konkreten Rationalisierungsmaßnahmen der Abnehmer, mit Maßnahmen der organisatorischen oder der technisch-prozessualen Integration zwischen Hersteller und Zulieferer in Verbindung gebracht, sondern allenfalls als veränderte Beschaffungspolitik verstanden.

Vor allem können derartige Effekte des Personalabbaus beim Zulieferer nicht zum Gegenstand von Schutzregelungen werden, die auf eine unmittelbare Kausalität zwischen Rationalisierung und Arbeitsplatzverlust abstellen. Schutzaktivitäten der Interessenvertretung von Zulieferbetrieben,

sofern eine solche überhaupt vorhanden ist, müssen wiederum scheitern, wenn sie sich an eine Unternehmensleitung richten, die von den Entscheidungen der Abnehmer abhängig ist und selbst keine ausreichenden Informationen, Planungsgrößen und Gestaltungsmöglichkeiten besitzt (vgl. dazu unten).

2.2 Qualifikation

Tendenzen zur Industrialisierung der Fertigung und zur technisch-organisatorischen Verknüpfung zwischen Abnehmer und Lieferant von Möbelhalbfabrikaten werden auch bei den Zulieferbetrieben verstärkt zur Aufsplitterung qualifizierter handwerklicher Tätigkeiten in einzelne Arbeitsvollzüge führen, diese Tätigkeiten durch den Einsatz von CNC-Techniken fachlich entwerten und die vielfach noch vorhandenen, ganzheitlich orientierten Fachqualifikationen gefährden. Der Anteil kurzzyklischer, gleichförmiger und monoton wiederholbarer Arbeitsaufgaben, bislang schon bei den klassischen Zulieferern von Halbfabrikaten wie etwa von Möbelleisten für Fronten, Kränze etc. relativ hoch, wird auch bei den anderen Zulieferergruppen ansteigen, die Qualifikationsanforderungen verringern sowie den Anteil der Angelernten steigern. Immer weniger kommt es auf fachliche, vor allem komplexere oder gar ganzheitliche handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten an. Die verstärkte Einführung von (z.T. manueller) Serienfertigung (bei geringer Produktvarianz) und/oder von Fertigung auf Termin bzw. Abruf (kleinerer Teilmengen) läßt vielmehr auch dort fachunspezifische und personenbezogene Anforderungen an Zuverlässigkeit, Termingenauigkeit und persönliche Flexibilität hinsichtlich Überstunden, wechselndem Arbeitseinsatz, hohem Arbeitstempo, d.h. also an persönlicher Belastbarkeit, in den Vordergrund treten.

Die verstärkte Aufspaltung der Arbeitsanforderungen zeigt sich ganz besonders bei Zulieferern vom Typ der "verlängerten Werkbank". Es finden sich dort immer mehr hoch arbeitsteilige, handwerkliche Einzeltätigkeiten. (Charakteristisch dafür ist z.B. das Aufbügeln von Kanten an Holzformteile mit einem Handbügeleisen, das Anbringen von Bohrlöchern mit Hilfe von Schablone und Handbohrmaschine, kurzzyklische Wiederholarbeiten, die über mehrere Stunden hinweg, bei größeren Serien sogar über zwei bis drei Tage hinweg, durchzuführen sind.) Aber auch Zulieferer von qualitativ anspruchsvollen Möbelfronten weisen derartige taylorisierte, manufak-

turartige Fertigungsstrukturen auf, wobei sich der große Anteil der handwerklichen Arbeiten (z.B. vor allem in der Oberflächenbearbeitung) in einfache und/oder spezialisierte, repetitiv auszuführende Einzelaufgaben zergliedert. In solchen Betrieben werden dann auch Holzfacharbeiter immer häufiger für derartige einfache Arbeiten unterqualifiziert eingesetzt, auch wenn hier durchaus noch eher Gelegenheiten für ihren qualifikationsadäquaten Einsatz gegeben sind.

Diese Tendenzen werden durch den allmählichen Einsatz von CNC-Techniken nicht gebremst, sondern eher noch gefördert: Zumeist sind dies einfache CNC-gesteuerte Grundmaschinen wie z.B. Formatsägen, Kantenanleimmaschinen, Fräsmaschinen, Schleifmaschinen, bei denen eher einfache Tätigkeiten der Einzelmaschinenbedienung anfallen und die keinerlei spezifische maschinen- oder steuerungsbezogene Qualifikationen vom Bediener erfordern; weit mehr kommt es dabei auf Erfahrungen im Umgang mit der Maschine an (besonders etwa bei Furnierschleifmaschinen), um Präzision bei der Bearbeitung zu erreichen, Kenntnisse also, die zumeist durch einen längeren maschinengebundenen Einsatz der Arbeitskräfte erworben werden. Komplizierte maschinentechnische und elektronische Anforderungen hingegen werden vorrangig vom Betriebsleiter oder vom einzigen, "allzuständigen" Techniker, unter Einbeziehung der Verkäufer oder Lieferanten von Maschinen, erfüllt; solche Anforderungen könnten auf der Basis der bisherigen und aktuellen Ausbildungsprozesse auch kaum von den holzspezifischen Fachkräften erfüllt werden.

Allenfalls bei jenen innovativen Zulieferbetrieben, deren Produktpalette den Einsatz komplexer, multifunktionaler Maschinentechniken (wie etwa großdimensionierte Format- und Kantenbearbeitungsmaschinen, Anlagen zum Post- und Softforming) erfordert, ergeben sich in Teilbereichen Ansprüche an einen qualifikatorisch breiteren und anspruchsvolleren, auch an maschinentechnischen Qualifikationen stärker orientierten Leistungsabruf (wobei nicht auszuschließen ist, daß für solche Aufgaben tendenziell "fachfremde" Facharbeiter mit maschinen- oder elektrotechnischen Kenntnissen, ähnlich wie in der Möbelindustrie, eingesetzt werden). Diese Anforderungen können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch bei solchen Zulieferbetrieben mit einem noch hohen Anteil von Holzfacharbeitern ganzheitliche Arbeitsvollzüge immer weniger vorzufinden sind. Zwar wird Bereitschaft und Fähigkeit zu flexiblem und breitem Arbeitsinsatz von allen Betrieben gefordert, dieser erfolgt dann aber in der Re-

gel nur aus Gründen der Auslastung und nur in Form kurzfristiger Umsetzung, so daß als Tischler oder Holzmechaniker breit ausgebildete Facharbeiter immer häufiger auch dort einfache Arbeiten mit einem handwerklichen Ansprüchen kaum noch genügenden Zuschnitt durchführen müssen. Dies ist um so mehr der Fall, als auch die dispositiven Spielräume im Fertigungsablauf durch die (abnehmerbedingten) engeren Zeit- und Terminvorgaben immer mehr eingeschränkt werden.

Da ähnliche Tendenzen auch für viele Betriebe des Tischlerhandwerks abzusehen sind, verbinden sich damit auch generelle Qualifikations- und Beschäftigungsprobleme für die im Tischlerhandwerk und in den Zulieferbetrieben ausgebildeten Fachkräfte. Die berufsfachliche Ausrichtung des Holzfacharbeiters, also insbesondere die Tischlerqualifikation, die in vielen Zulieferbetrieben heute noch weit häufiger als in der Möbelindustrie anzutreffen ist und auf der ein Großteil der Flexibilität dieser Betriebe gründet, ist hierdurch grundsätzlich tangiert und gefährdet: Einmal werden vorhandene, ganzheitlich orientierte und breite Qualifikationen durch inadäquaten Arbeitseinsatz entwertet und zerstört. Ferner sind spezialisierte Zuliefer- und Handwerksbetriebe kaum in der Lage, eine umfassende **und** vor allem neuen technologischen Anforderungen genügende Ausbildung zum Tischler oder Holzmechaniker durchzuführen. Abgesehen davon, daß damit Qualifikationen knapp werden können bzw. nicht hergestellt werden, die u.a. vor allem auch für die Realisierung der innovatorischen Ansprüche vieler Zulieferbetriebe geradezu existenznotwendig sein dürften, hat dies auch problematische Konsequenzen für die dort eingesetzten und ausgebildeten Holzfacharbeiter selbst: Angesichts des gravierenden Beschäftigungsrückgangs und der begrenzten Übernahmемöglichkeiten von Handwerk und Zulieferbereich (Überkapazitäten!) sinkt ihre Chance zunehmend, beim Wechsel des Betriebs oder nach Abschluß der Ausbildung einen ihrer Fachqualifikation angemessenen Arbeitsplatz in der Möbelindustrie zu finden.

2.3 Psychisch-mentale Belastungen

Viel direkter faßbar und für die Arbeitskräfte spürbar erweisen sich als Folge der Industrialisierung und der Ausschöpfung der Flexibilitätpotentiale der Zulieferbetriebe jene Auswirkungen, die sich in einer Verschlechterung der konkreten Arbeitsbedingungen und einer Zunahme insbeson-

dere der psychisch-mental Arbeitsbelastungen niederschlagen. Über die zunehmende Einführung von Schichtarbeit hinaus, die sich vor allem in den von dominanten Abnehmerbetrieben abhängigen Zulieferern (aber auch in Zulieferbetrieben mit kostenintensiven Fertigungsanlagen) findet und dort eine zusätzliche Belastung mit sich bringt, zeigt sich vor allem, daß die Leistungsverausgabung der Beschäftigten immer extensivere und intensivere Züge annimmt; diesen negativen Tendenzen steht jedoch nicht wie in der Möbelindustrie ein gewisser Abbau körperlicher Schwerarbeit⁶ gegenüber, da sich Transport- und Handhabungshilfen bzw. entsprechende Automatisierungslösungen in den Zulieferbetrieben weit weniger als lohnend und technisch machbar erweisen.

Die psychisch-mental besonders belastende Situation der Arbeitskräfte in den Zulieferbetrieben resultiert daraus, daß die Betriebe eine immer höhere Leistungsverausgabung bei zunehmend fachlich entwerteter Arbeit, bei gleichzeitig hohen Sorgfalts- und Qualitätsansprüchen und tendenziell geringer Entlohnung fordern; sie verlangen diese Leistungen permanent ab, ohne daß sie - nicht einmal auf kürzere Sicht - einen sicheren Arbeitsplatz anbieten können.

So greifen die Zulieferbetriebe immer mehr zu eher traditionellen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen der Mehrarbeit, der Leistungsverdichtung, der kurzfristigen Personalumsetzung, aber auch zu neuen leistungspolitischen Elementen, etwa des breiten Leistungsabrufs oder der selektiven Anpassung an neue Arbeits- und Qualifikationsanforderungen, um die immer extremeren Flexibilitätsanforderungen ihrer Abnehmerkunden erfüllen zu können. Dies ist nötig, um vor allem neben der Erledigung der ohnehin unter Termindruck stehenden normalen Fertigungsaufträge kurzzeitig abgerufene und kurzfristig zu erfüllende Sonderaufträge, ebenso wie zusätzlich unter unklaren Planungsbedingungen zur Auslastung akzeptierte Aufträge termingerecht bewältigen zu können, Anforderungen also, die vor allem durch die zunehmende technisch-organisatorische Verknüpfung zwischen Abnehmer und Zulieferer immer zwingender, aber auch immer weniger kalkulierbar geworden sind.

Belastungen durch Leistungsdruck und Mehrarbeit nehmen so wegen der ohnehin restriktiven Außenbedingungen der Zulieferbetriebe und ihren

6 Vgl. für das Tischlerhandwerk Moll u.a. 1983.

geringen Ausweichmöglichkeiten weit gravierendere Formen als in der Möbelindustrie an, wo Flexibilitätsanforderungen und Abhängigkeitsdruck des Möbelhandels nicht so intensiv und vor allem nicht so alltäglich und unvermittelt auf Fertigung und Arbeitsbedingungen durchschlagen. Auch wenn noch nirgendwo detaillierte und strikte Just-in-time-Konzepte realisiert sind oder eine produktionssynchrone Anlieferung von Zulieferteilen an die Montagearbeitsplätze erfolgt, so sind die Produktionsprozesse der Zulieferer aufgrund der einzelauftragsgebundenen, tagessatzbezogenen Fertigung der Abnehmer doch häufig bereits so straff durchorganisiert, daß kurzfristige Lieferfristen auch bei geringen Mengen auf der Basis von "Werklieferungsverträgen mit Kapazitätsrahmen" erfüllt werden können. Damit aber sind dringlicher und unvorhersehbarer Lieferabruf, wechselnde Abrufmengen und erheblich aus dem Rahmen fallende Auftragsspitzen und -lücken sowie kurze Fertigstellungszeiträume bei nahezu allen Zulieferern an der Tagesordnung (insbesondere im Zusammenhang mit Werbeaktionen des Möbelhandels, die auch die Abnehmer unvorbereitet treffen, oder bei sog. Objektverträgen für die Ausstattung ganzer Gebäudekomplexe). Diese Bedingungen lassen für die Zulieferer keine optimale Lagerhaltung zu und machen immer auch kurzfristig und zusätzlich eingeschobene Fertigungsaufträge notwendig.

Abgesehen von den betrieblichen Zusatzkosten, ist die problematische Folge für die Arbeitskräfte, daß solche Schwankungen nur durch den quantitativen flexiblen Arbeitseinsatz aufgefangen werden können: Häufige, kurzfristig angeordnete Überstunden, Zusatzschichten und Springertätigkeit für andere Arbeitsbereiche sind die Regel; umgekehrt ist auch Kurzarbeit nicht selten und wird oft als "gezieltes" Instrument des Kapazitätsausgleichs genutzt. Zulieferer müssen oft auch bereits Urlaub ansetzen, wenn ihre Hauptabnehmer Betriebsferien haben. Auch Schichtarbeit wird - wie erwähnt - immer häufiger eingesetzt.

Nicht selten organisieren die Zulieferer bereits selbst einen der tagessatzbezogenen, kommissionsweisen Fertigung ihrer Abnehmer angenäherten Ablauf eines Teils ihrer Fertigungsprozesse. In die durch Unstetigkeit und relatives Chaos geprägten Fertigungsabläufe kommt dadurch ein weiteres Moment des Zeit- und Leistungsdrucks, da diese Fertigungsplanung im allgemeinen enge, kaum veränderbare Fertigstellungstermine und zu knappe Zeitvorgaben zur Folge hat. Gerade die in den Zulieferbetrieben üblicherweise praktizierten "manuellen" Steuerungsmethoden (z.B. mit

Laufzettel, mit handschriftlich erstellten Arbeitslisten) und der direkte Überblick und Einblick des Betriebsleiters in die Werkstatt erzeugen einen im Vergleich zu EDV-gestützten PPS-Systemen bei den Abnehmern besonders engen Zeit- und Fertigstellungsdruck: So erfordert bei jenen die Umsetzung von Verkaufsentscheidungen in abarbeitbare Fertigungsaufträge der Arbeitsvorbereitung nach wie vor einen gewissen Zeitbedarf; die Fertigungssteuerung selbst benötigt zur Erstellung optimierter Vorgaben einen bestimmten zeitlichen Vorlauf, die (vor allem beim Einsatz computergestützter Großanlagen) kaum noch nachträgliche Eingriffe und Veränderungen erlauben, ohne daß nicht die Erstellung des gesamten Tagessatzes gefährdet wird. Bei den Zulieferern dagegen können noch weit zwingendere und noch kurzfristigere Umstellungen und Abweichungen vom geplanten Fertigungsablauf abverlangt werden, weil der Betriebsleiter vom Markt (bzw. vom Abnehmer) geforderte Lieferaufträge durch unmittelbar steuernde Eingriffe in die laufende Fertigung - unter Nutzung der Flexibilitätspotentiale - einfließen lassen kann, zumal hier noch kaum maschinenbedingte Ablaufzwänge entgegenstehen.

Die damit verbundenen Restriktionen führen zusammen mit den Tendenzen zur Angelerntenfertigung, zur taylorisierten Fertigungsweise und zu repetitiver Arbeit (vgl. oben die Industrialisierungstendenz) zu den bekannten Belastungen durch arbeitsinhaltlich geringwertige und monotone, unter hohem Leistungs- und Zeitdruck zu erbringende Arbeiten. Aber auch ein in Teilbereichen vorfindbarer breiter Leistungsabruf mit qualifikatorisch anspruchsvollen, herkömmlich handwerklicher Arbeitsweise eher entsprechenden Tätigkeiten kann unter den besonderen Bedingungen knapper Personalbesetzung, enormen Zeit- und Leistungsdrucks, häufiger und ungeplanter Umsetzung auf geringwertige Arbeitsplätze sowie regelmäßiger Mehrarbeit für qualifizierte Arbeitskräfte zu einer hohen Belastung werden, zumal dann der Vorteil, ihre fachliche Qualifikation selektiv (noch) in die Arbeit einbringen zu können, eher zum Nachteil gereicht. Zu solchen erheblichen Streßbelastungen kommt in diesen kleineren Betrieben vielfach eine starke Leistungskontrolle durch die Belegschaft selbst und die direkte Überwachung durch den Betriebsleiter hinzu. Von diesen Belastungen sind angesichts des hohen Facharbeiteranteils in den meisten Zulieferbetrieben auch viele qualifizierte Arbeitskräfte betroffen; durch unterqualifizierten Arbeitseinsatz erleiden sie zunehmend auch Einbußen für ihr Berufsprestige als Holzfacharbeiter, ebenso wie für ihr Einkommen.

Diese, letztlich durch die Tendenzen der Dualisierung und der organisatorischen Verknüpfung mit den Abnehmerbetrieben mit verursachte psychisch-mental hochbelastende Arbeitssituation erweist sich auch nur wenig entschärft in jenen Zulieferbetrieben, die sehr spezielle Möbelhalbfabrikate mit einem hohen Eigenanteil an Innovation herstellen und die dem Termindruck und zu engen Lieferfristen ein wenig ausweichen können. Wenig entschärft deshalb, weil etwa anspruchsvolle und wertvolle Fronten tendenziell nur in kleinen Liefermengen hergestellt werden, die vom Abnehmer oft nur für wenige Kommissionen benötigt werden, dafür aber um so häufiger abgerufen werden und um so pünktlicher fertiggestellt sein müssen. Breitere Spielräume, die der Abnehmer bei komplizierten und höherwertigen Zwischenprodukten etwa in Form längerer Fertigungszeiten und günstigerer Konditionen zugesteht, werden dadurch ebenso aufgezehrt wie dadurch, daß bei solchen Zulieferteilen auch häufiger Nacharbeiten erforderlich sind, während verbleibende zeitliche und finanzielle Margen dringend für Innovationen benötigt werden. Von daher können sich solche Spielräume kaum in einer geringeren Ausprägung des Leistungsdrucks niederschlagen. Lediglich Zulieferer, die einen bedeutenden Teil ihrer Produkte nicht programmbezogen (also bezogen auf die Programme von Möbelproduzenten) herstellen, sondern selbst Modelle ihrer Zwischenprodukte entwickeln und vertreiben und zudem solche speziellen Zulieferteile mit komplexen Fertigungsanlagen fertigen, scheinen in der Lage zu sein, dem extremen Termindruck und allzu knappen Lieferfristen der Abnehmer entgegen zu können.

2.4 Belastungen aus der Arbeitsumgebung

Nicht zu unterschätzen sind schließlich die - im Zuge der Diskussion um "neue Techniken" vielfach vernachlässigten - eher traditionellen Belastungen und Gefährdungen durch Arbeitsmittel und Arbeitsumwelt. Diese sind zwar in den in der Regel kleinen Zulieferbetrieben schon herkömmlich als problematisch einzuschätzen: wegen der meist knappen und nicht veränderbaren räumlichen Bedingungen (so sind oft verschiedene Arbeitsverfahren und Anlagen in einem Raum untergebracht; beengte Platzverhältnisse lassen oft die räumliche Isolierung, die Verkapselung von lärmintensiven oder staubemittierenden Maschinen nicht zu); wegen der spezifisch personellen und hierarchisch durch den mitarbeitenden Betriebsleiter ge-

prägten Strukturen ("ich schaffe das doch auch");⁷ wegen der fehlenden qualifikatorischen Ressourcen zur Beurteilung und Lösung sowie der geringen finanziellen Mittel zur Bewältigung solcher Arbeitsumweltprobleme. Besonders jedoch im Zusammenhang mit Lärmbelastungen und Unfallgefährdungen zeigt sich bei der Einführung neuer Techniken auch eine erneute "Aktivierung" solcher Arbeitsbelastungen: etwa durch den Einsatz leistungsstärkerer und damit lärmintensiver Anlagen, durch den gestiegenen Einsatz gefährlicher Maschinen (insbesondere von Sägen, Fräsmaschinen), durch Monotonie bei der Arbeit, erhöhte Arbeitshektik und häufigeren Tätigkeitswechsel ohne Habitualisierungsmöglichkeiten an dem neuen Arbeitsplatz. Auch diese traditionellen und holztypischen Belastungsarten scheinen u.E. in den Zulieferbetrieben stärker ausgeprägt zu sein als in der Möbelindustrie,⁸ was wohl zu einem großen Teil ihrem eher kleinbetrieblichen Charakter geschuldet ist.

Als herausragend problematisch erweist sich vor allem aber der Bereich der **arbeitsstoffbedingten Belastungen**, der sich durch die Dualisierungstendenzen gerade im Zulieferbereich zu einem wichtigen Belastungskomplex entwickelt und bei dem in den betroffenen Betrieben gleichzeitig die geringsten Chancen zu einer ausreichenden Problembewältigung bestehen. Die verbreitete Auslagerung insbesondere der Oberflächenbearbeitungsprozesse in den Zulieferbereich bei zugleich verfahrenstechnischer, qualitätsbezogener und lieferungstechnischer Dominanz der Abnehmer läßt eine Beherrschung bzw. Verhinderung arbeitsstoffbedingter Gesundheitsgefährdungen kaum zu. Die wechselnden verfahrens- und lackmaterialbezogenen Anforderungen und die mangelnden zeitlichen und qualifikatorischen Möglichkeiten der Zulieferbetriebe verhindern ausreichende Überprüfungen und Überlegungen zu Schutzvorkehrungen (zur Identifizierung von Gefährdungen, zur Kontrolle von Arbeitsstoffen, zu angemessenen Bekämpfungsmaßnahmen). Dies ist um so problematischer, als die Oberflächenbehandlung mit schwierig zu verarbeitenden Lackmaterialien und Kunststoffen zur Domäne und zur Existenzgrundlage vieler, vor allem auf anspruchsvolle Möbelemente spezialisierter Zulieferer geworden ist (die damit gleichzeitig eine wichtige Bezugsquelle vieler Möbelhersteller, ins-

7 Vgl. auch hierzu Mendius u.a. 1987, S. 178ff.

8 Darauf verweisen auch die unterschiedlichen Befunde über Belastungen in der holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie und im Tischlerhandwerk bei Moll u.a. 1983, S. 60ff.

besondere vom Typ des Markenmöbelproduzenten im mittleren Genre, für Zulieferteile dieser Art darstellen).

Gerade bei solchen "innovativen Problemlösern" zeigt sich aber, daß sich ihre innovativen Ressourcen primär, wenn nicht ausschließlich, auf das Fertigungs-Know-how und die Nutzung von Marktchancen richten, aber nicht dazu ausreichen, um auch die (eigenen) Arbeitsbedingungen zu beherrschen. Sie scheinen insofern in ihrer "Strategiefähigkeit" ebenso eingeschränkt sein wie abhängige Lieferanten von Standardteilen oder klassische Leistenzulieferer; auch ihnen fehlt es in der Regel an Zeit, an finanziellen Mitteln, am Personal und Know-how, um Anforderungen zur Kontrolle, zur Analyse, zu bestimmten Vorkehrungen oder - angesichts zwingender Marktbedürfnisse - gar zur Nichtverwendung bzw. zum Ersatz spezieller Lack- oder Kunststoffmaterialien wirksam erfüllen zu können. Die Bekämpfung arbeitsstoffbedingter Gesundheitsgefährdungen berührt in solchen Betrieben unmittelbar die im Fertigungsverfahren und in der Fertigungsweise (Flexibilität!) begründeten existentiellen und absatzpolitischen Voraussetzungen. Die stetige Veränderung, die häufigere und kurzfristigere Verwendung neuartiger, oft nicht ausreichend erprobter Lackzusammensetzungen gehört ebenso wie der wechselnde Einsatz unterschiedlicher Lackmaterialien zum Fertigungsalltag. Entsprechend werden Gesundheitsgefährdungen durch Arbeitsstoffe in den Zulieferbetrieben eher als diffuses Problem angesehen, entsprechende Anforderungen an Prüfung und (Nicht-)Verwendung bestimmter Materialien als problematische Behinderungen eingestuft; Schutzmaßnahmen werden aus finanziellen Gründen nur zögernd und in Form von Mindestvorkehrungen getroffen, Belastungen im Oberflächenbereich vielfach durch Erschwerniszulagen abgegolten. Wirksamere Schutzmaßnahmen wie etwa moderne Anlagen zur Absaugung von Lacksprühnebeln etc. werden schon aus finanziellen Gründen kaum installiert, zumal sie auf die spezifischen (räumlichen) Gegebenheiten zugeschnitten sein müßten.

Die Zulieferbetriebe können auch gar nicht anders, als zur Existenz- und damit auch zur Arbeitsplatzsicherung unter "Hintanstellung" gesundheitschutzbezogener Vorbehalte die produkt- und fertigungsbezogenen Erfordernisse ihrer Abnehmer zu erfüllen. Obwohl qualitätsbezogene Anforderungen an Verfahren, Material und Fertigungsergebnis beim Abnehmer festgelegt werden, wird gleichzeitig die Verantwortlichkeit für deren Erfüllung und damit auch die Arbeitsschutzverantwortung für die von Pro-

dukt- und Verfahrenstechnik abhängigen Arbeitsbedingungen auf die Zulieferer übertragen; diese aber sind faktisch und aufgrund ihrer Konkurrenzsituation nicht in der Lage, die Produktanforderungen autonom abzuändern, um eventuell arbeitsstoffbedingte Gesundheitsgefährdungen in den Griff zu bekommen. Nichts könnte die neue Abhängigkeit der Zulieferbetriebe, aber auch die vermittelte und kaum beeinflussbare Betroffenheit der Arbeitsbedingungen von den Rationalisierungsentscheidungen dominanter Abnehmerbetriebe stärker verdeutlichen als dieser fatale Wirkungsmechanismus. Das Ziel des Gesundheitsschutzes und das Ziel der Arbeitsplatzerhaltung ist daher gerade in diesen Zulieferbetrieben nur schwer miteinander in Einklang zu bringen. Auch für die Arbeitsschutzinstitutionen ergeben sich hieraus erhebliche Einschränkungen für die Durchsetzung wirksamer emissionsvermindernder Schutzmaßnahmen.

Ähnliche Zusammenhänge gelten übrigens auch für die Entstehung und Verschärfung der Problematik gesundheitsgefährdender **Staubbelastungen**, einem zwar herkömmlich holztypischen Gefährdungsbereich gerade in kleineren Betrieben, der aber durch die neuen Produkt- und Verlagerungsstrategien der Abnehmer neu und verschärft ins Bewußtsein gehoben wird. Dies führte, vor allem im Zuge der "Massivholzwelle", dazu, daß Umfang und Vielfalt der zu verarbeitenden Hölzer gerade auch in den Zulieferbetrieben (insbesondere im Furnierbereich, bei der Herstellung von Massivholzfronten, von Leisten etc.) erheblich gewachsen sind. Die Bearbeitung erfolgt auch dort maschinell und zunehmend durch leistungsfähigere und mit feineren Werkzeugen ausgestatteten Geräten und Anlagen (vor allem Sägen, Schleif-, Fräs- und Kehlmaschinen), während aber vielfach keine ausreichend funktionierenden Absaugungsvorrichtungen installiert sind. Wurde durch den größeren Anfall von Holz-(fein-)Staub diese traditionelle Belastungssituation schon erheblich verschärft, so gewinnt sie eine neue, problematische Dimension durch die verbreitete Verwendung von Harthölzern, die erfahrungsgemäß, wenn auch nicht im Detail erforscht und exakt nachweisbar, erhebliche (z.T. karzinogene) Haut- und Atemwegserkrankungen auslösen können, wie etwa Buche oder Eiche, aber auch exotische Hölzer. Dieses eher neue Holzstaubproblem dürfte aber gerade in den kleineren Betrieben des Zulieferbereichs äußerst schwierig anzugehen sein.

2.5 Interessenvertretung

Angesichts dieser vergleichsweise problematischen Entwicklung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie stellt sich die Frage, ob und inwieweit Bedürfnisse und Schutzanforderungen zugunsten der Beschäftigten durch eine starke und wirksame Interessenvertretung geltend gemacht werden (können). Gerade dies ist aber in solchen Betrieben kaum der Fall. Zum einen fehlt es weitgehend am notwendigen Einfluß entsprechender Vertretungsorgane bzw. an ihrer Existenz überhaupt. Zum andern führen die oben geschilderten Tendenzen dazu, daß auch eine eventuell vorhandene Interessenvertretung an Bedeutung und Einflußmöglichkeiten verliert. Beides gilt mehr oder weniger für alle Gruppen von Zulieferern in gleicher Weise.

So zeigte sich, daß in der Mehrzahl der vielen kleinen Zulieferbetriebe kein Betriebsrat bestellt ist. Zudem ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in solchen Betrieben vergleichsweise gering, so daß auch von den Beschäftigten kaum Initiativen zur kollektiven Geltendmachung ihrer Interessen oder zur Einrichtung einer Belegschaftsvertretung ausgehen. Die aufgrund der restriktiven Außenbedingungen (Verdrängungskonkurrenz, Abnehmerabhängigkeit, permanentes Risiko des Arbeitsplatzverlustes) besonders schwache Position der einzelnen Arbeitskräfte verhindert deshalb nicht nur die Geltendmachung individueller Bedürfnisse, sie läßt auch übliche Wege der kollektiven Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen nur schwer zu.

Zudem haben sich durch die Entwicklung vieler Zulieferer aus eher handwerklich orientierten Kleinbetrieben der Möbelindustrie oder des Tischlerhandwerks - selbst beim Vorhandensein eines Betriebsrats - vielfach Muster kleinbetrieblicher Interessenvertretung erhalten: persönliche Beziehungen zwischen Meister oder Betriebsrat zum Eigentümer bzw. Geschäftsführer; informelle Informationswege und pragmatische Vorgehensweisen bei der Geltendmachung von Arbeitnehmerbedürfnissen, bei der Bewältigung von Konflikten; geringe Problematisierung von Belastungsgesichtspunkten angesichts der Mitarbeit von Eigentümer und/oder Betriebsrat. Von daher erfolgt auch die Bewertung und Lösung konkreter Schwierigkeiten (wie z.B. bestimmte Arbeitsbelastungen, das Ausmaß der Überstunden) kaum auf einer "offiziellen" Beteiligungsebene, generelle Maßstäbe und überbetriebliche Einflüsse (wie etwa objektive Ar-

beitschutzanforderungen, gewerkschaftliche Forderungen etc.) bleiben dabei vielfach außer acht.

Vor allem besitzen auch die Betriebsräte in der problematischen Branchensituation und bei der hohen Zuliefererkonkurrenz nur sehr begrenzte Möglichkeiten, auf betriebliche Verbesserungsmaßnahmen hinzuwirken und Interessen der Belegschaft geltend zu machen. In der Regel beschränken sich ihre Aktivitäten daher auf alltägliche Konfliktlösungen (etwa wegen der plötzlichen Ansetzung von Überstunden) bzw. auf die Mitwirkung bei Personal-, Lohn- und Arbeitszeitmaßnahmen, zumal die Auslastung des gesamten Betriebs, die Gewinnung und Sicherstellung von Aufträgen aus der Möbelindustrie auch für sie absoluten Vorrang haben. Von daher zeigt sich auch in jenen Betrieben, in denen Betriebsräte bestellt sind, kaum ein anderes Bild.

Dies ist um so mehr der Fall, als die Tendenzen zur Ausschöpfung der Flexibilitätspotentiale und zur engeren technisch-organisatorischen Verknüpfung die ohnehin geringen Mitwirkungspotentiale der Betriebsräte weiterhin reduzieren. Als besonders schwerwiegend erweist sich aus ihrer Sicht, daß die Anforderungen an die Belegschaft (bezüglich Arbeitseinsatz und Arbeitsplatzwechsel, Überstunden und Zusatzschichten, Qualitätsansprüchen und Materialerfordernissen und damit Arbeitsumgebungsbelastungen usw.) immer häufiger und zwingender als extern veranlaßt, auf den Zulieferer gerichteter "Sachzwang" begründet werden (können) bzw. als solcher erscheinen. Diese Anforderungen müssen unter dem Druck der Liefertermine, dem Risiko des Auftragsverlustes etc. akzeptiert werden, ohne daß die dahinterstehenden Sachgesetzmäßigkeiten nach ihren zwingenden, ihren verhandlungsfähigen und ihren alternativen Bestandteilen noch unterschieden bzw. überprüft und entsprechend beeinflußt werden könnten. Ob und mit welcher Konsequenz Markt- bzw. Abnehmeranforderungen tatsächlich Risiken für die Existenz des Zulieferbetriebs enthalten, vor allem aber auch welche Auswirkungen diese für die Fertigungsabläufe und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten haben (müssen), ist für den Betriebsrat um so weniger erkennbar, je geringer sein Einblick in die Beschaffungsentscheidungen (und den dahinterstehenden Rationalisierungsstrategien) der Abnehmer ist; seine Informations- und Mitsprachechancen werden immer geringer, je mehr die Bestell-/Liefervorgänge technisch-organisatorisch verfeinert werden oder gar über die bestehenden Lieferabrufsysteme auf datentechnischer Basis abgewickelt werden. Auch jene per-

sönlich-kooperativen Formen kleinbetrieblicher Interessenvertretung helfen hier nicht mehr weiter, zumal die Unternehmensleiter ja selbst zunehmend von dieser Intransparenz betroffen sind.

Beteiligung und Einflußnahme auf Planung und Gestaltung der Arbeit im Zulieferbetrieb werden daher für den Betriebsrat in dem Maße unmöglich, wie der Unternehmensleitung wegen ihrer Abhängigkeit von den Entscheidungen der Abnehmer realistische Planungsgrößen und Gestaltungsressourcen fehlen und sie auf kurzfristige (flexible) Reaktionen und weitgehend defensive Anpassung angewiesen bleibt; eine Situation, die sich allenfalls in jenen Betrieben vom Typ des "innovativen Problemlösers" etwas günstiger darstellt, die selbst für den Markt entwickeln und produzieren und von daher gewisse Planungsspielräume aufweisen.

Diese Entwicklung macht einmal für beide Betriebsparteien die wechselseitige Reaktion auf betriebliche Problemlagen - zum beiderseitigen Nachteil - immer unberechenbarer; Konfliktlösungen werden schwieriger, wenn dem Betriebsrat kein "handlungsfähiger" Gesprächspartner gegenübersteht. Zum anderen führt dies aber auch generell zu einer gravierenden Verringerung der Handlungspotentiale und Mitsprachechancen des Betriebsrats, überhaupt auf die Vermeidung oder Verminderung negativer Auswirkungen für die Beschäftigten hinwirken zu können: Seine Aktivitäten, sei es auf der Basis allgemeiner (Rationalisierungs-)Schutzregelungen, sei es als genuine Vertretung konkreter Belegschaftsinteressen, müssen gegenüber der Unternehmensleitung zunehmend ins Leere stoßen, wenn die auslösenden Vorgänge für deren Maßnahmen außerhalb im (beherrschenden) Abnehmerbetrieb stattfinden. Dies gilt vor allem auch für herkömmliche Aufgabenfelder wie Entlohnung, Arbeitszeit, Belastungen. Bemühungen der Interessenvertretung müssen aber auch erfolglos bleiben, wenn in den Zulieferbetrieben selbst (in Reaktion auf Abnehmeranforderungen) die Arbeitssituation unter dem alltäglichen Produktions- und Lieferdruck so rasch und wesentlich verändert wird, daß der Betriebsrat die Veränderungen nicht rechtzeitig erkennen, auf ihre Risiken und Alternativen überprüfen und ihre Revision kaum mehr bewirken kann. Um auf solche Entwicklungen, vor allem frühzeitig und unter Einbringung anderer Lösungsvorschläge, einwirken zu können, bedarf es erheblicher zeitlicher Ressourcen und besonderer qualifikatorischer Kompetenzen; beides steht dem in der Regel selbst in der Fertigung eingesetzten und vor allem nicht

freigestellten Betriebsrat im Zulieferbetrieb nicht ausreichend zur Verfügung.

Vor allem fehlt es auch an geeigneten Informationskanälen hinsichtlich der Entwicklungen im Abnehmerbetrieb und konkreten Veränderungen in den Zulieferbeziehungen, um entsprechende Kenntnisse in die Tätigkeit des Betriebsrats einfließen zu lassen. Hier wirkt es sich als nachteilig aus, daß zwischen den Betriebsräten der Abnehmer und der Zulieferer auch in der Möbelindustrie bislang keinerlei organisierte Beziehungen existieren, obwohl die wechselseitigen Abhängigkeiten und Verknüpfungen bis hin zu unmittelbaren Auswirkungen für Arbeitsplatz, Qualifikation, Arbeitszeitstruktur und Arbeitsbelastungen, wie oben gezeigt, stark angewachsen sind.

Die Betriebsräte können sich daher auch kaum um grundlegende Probleme, etwa der Einführung von CNC-Maschinen, der organisatorischen Einbindung in Lieferabrufsysteme oder der datentechnischen Anbindung an bestimmte Abnehmer, kümmern bzw. entsprechend einschalten, zumal es ihnen auch an geeigneten außerbetrieblichen Hilfen fehlt. Problematisch wird dies vor allem im Zusammenhang mit den oben skizzierten Industrialisierungstendenzen. Veränderungen im Arbeitseinsatz, insbesondere in den qualifikatorischen Ansprüchen und in den Arbeitsbelastungen, stehen sie relativ machtlos gegenüber, obwohl hierdurch elementare Interessen der meisten Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben tangiert werden. So erwachsen aus der Notwendigkeit, die Qualifikation des Tischlers und Holzmechanikers zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln und einen adäquaten Arbeitseinsatz sicherzustellen, zunehmend - auch unter dem Aspekt der Lohnsicherung - Probleme und Aufgaben für die betriebliche Interessenvertretung im Zulieferbereich, denen gegenüber die Betriebsräte bislang eher hilflos sind. Gleiches gilt für den Bereich Arbeitsschutz und neue Belastungsschwerpunkte.

Literatur

- Deiß, Manfred; Altmann, Norbert; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie Band II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/München 1989.
- Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Weimer, Stephanie: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Moll, Reinhard; Mehrrens, Martin; Meißner, Alfred; Pahl, Hans-Detlef: Arbeitszeit und Belastungen in der holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie und im Tischlerhandwerk, Bremen 1983.
- Schimpfle, Vinzenz: Perspektiven der Zulieferung von Möbelteilen bei zurückgehendem Marktvolumen der Möbel. In: Holz-Zentralblatt, Nr. 52/53, 1985, S. 757-758.

Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern

Inhalt

1. Kleinbetriebliche Zulieferer - Was sind das?
2. Zulieferung als spezifische Form der Arbeitsteilung
3. Lieferantenauswahl und die Stellung kleinbetrieblicher Zulieferer
4. Moderne Beschaffungspolitik und die Perspektiven kleinbetrieblicher Zulieferer
 - 4.1 Fremdbezug als strategische Größe neuer Absatz- und Rationalisierungsstrategien
 - 4.2 Anpassungserfordernisse im Zulieferungswesen
 - 4.3 Betroffenheit und Auswirkungen bei kleinbetrieblichen Zulieferern
5. Zusammenfassung und Schlußbemerkung

Literatur

Kleinbetriebe gelten gegenwärtig als Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik. Dieses Image verdanken sie zum einen der Tatsache, daß sie in den vergangenen Jahren des allgemeinen Beschäftigungsrückgangs noch Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen hatten (Cramer 1987), zum anderen der empirisch gestützten Einschätzung, daß die in Kleinbetrieben beschäftigten Arbeitnehmer im allgemeinen unter objektiv günstigeren arbeitsorganisatorischen Strukturen arbeiten, die ihnen bessere Möglichkeiten zu sozialen Kontakten sowie ein höheres Maß an Eigenverantwortung und Prozeßkontrolle belassen, so daß sie in der Regel trotz häufig niedri-

gerer Entlohnung und größerer physischer Belastung subjektiv zufriedener mit ihrer Arbeitssituation sind (Weimer 1983; Heinrich 1980).

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, daß nicht alle Kleinbetriebe an der positiven Beschäftigungsentwicklung ihrer Größenklasse teilgenommen haben, sondern daß das Beschäftigungswachstum insgesamt die Kompensation erheblicher Arbeitsplatzverluste erforderte und primär auf die per saldo positive Neugründungsbilanz und die Expansion des Dienstleistungsbereichs zurückzuführen ist.¹ Offen ist zudem, wie dauerhaft die Beschäftigungsverlagerung zugunsten des kleinbetrieblichen Bereichs ist. Festzuhalten bleibt, daß in den 70er Jahren unbeschadet der Beschäftigungsentwicklung der Anteil der Großbetriebe am volkswirtschaftlichen Gesamtumsatz gestiegen ist, von einer nachlassenden Wettbewerbsfähigkeit dieser Betriebsgrößenklasse also keine Rede sein kann (Bade 1986). Auch der allgemeine Beschäftigungsaufschwung seit 1984 hat sich vornehmlich bei den Großbetrieben in Beschäftigungsgewinnen niedergeschlagen, so daß ihr Beschäftigtenanteil seitdem wieder ansteigt.²

Positive Entwicklungsaussichten für Kleinbetriebe - insbesondere für solche des produzierenden Gewerbes - werden deshalb auch nicht in der direkten Konkurrenz zu Großbetrieben gesehen, sondern eher in einer komplementären Arbeitsteilung. Diese Prognose läßt sich für das über-

-
- 1 In der Betriebsgrößenklasse 1-99 Beschäftigte erhöhte sich die Zahl der Beschäftigten zwischen 1977 und 1985 um rd. 8 %. Dazu war es erforderlich, innerhalb dieser Betriebsgrößenklasse einen kumulierten Arbeitsplatzverlust zu kompensieren, der in etwa dem Ausgangsbestand an Arbeitsplätzen in dieser Betriebsgrößenklasse entsprach (rd. 8,6 Mio.). Mit anderen Worten: Im kleinbetrieblichen Bereich mußte rein rechnerisch für jeden Arbeitsplatz des Jahres 1977 ein Ersatz geschaffen werden. Zum Vergleich: Die größeren Betriebe mit mindestens 500 Beschäftigten hatten 1985 insgesamt rd. 4 % weniger Beschäftigte als 1977. Sie konnten ihre zwischenzeitlichen Arbeitsplatzverluste also nicht voll ausgleichen; diese kumulierten sich während des genannten Zeitraums aber nur auf rd. 1,9 Mio. oder gut ein Drittel des Ausgangsbestandes. Hier gingen also vergleichsweise wenige Arbeitsplätze verloren - davon allerdings viele definitiv und ohne Ersatz (Zahlen berechnet nach Cramer 1987).
 - 2 Bis 1986 ist der Beschäftigtenanteil der Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigte von 50,2 % (in 1984) auf 48,7 % zurückgegangen, während der Anteil größerer Betriebe (mindestens 500 Beschäftigte) wieder von 26,9 % auf 28,4 % gestiegen ist. 1977 lagen die entsprechenden Anteile bei 47 % bzw. 29,6 % (berechnet nach Cramer 1987 und Zahlen der Bundesanstalt für Arbeit).

wiegend kleinbetrieblich strukturierte Handwerk empirisch mit der Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit stützen: Danach haben in den vergangenen Jahren vornehmlich solche Handwerksbetriebe positiv abgeschnitten, die als Zulieferer für die Industrie oder in Vertrieb, Wartung und Instandsetzung von technischen Gebrauchsgütern aus meist großbetrieblicher Fertigung tätig sind (Marahrens 1980; RWI-Handwerksberichte 1988).

Um dergestalt gleichsam im Windschatten der großen Industrieunternehmen fahren zu können, ist jedoch vom Zulieferungshandwerk eine Anpassungsleistung verlangt, die auf eine Industrialisierung ihrer Fertigungsstrukturen hinausläuft (vgl. Rühle von Lilienstern 1986, S. 54), wobei die von den großbetrieblichen Abnehmern geforderten (technischen) Modernisierungen und Anpassungsleistungen nicht selten zu teilweise existenzgefährdenden Übergangsproblemen führen (Bullinger 1987). Im folgenden soll ausführlicher dargelegt werden, welche Stellung Kleinbetriebe im Zulieferungssystem industrieller Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland einnehmen, welche Perspektiven sie haben und welche (Anpassungs-)Probleme sich dabei für die Betriebe ergeben können.³

1. Kleinbetriebliche Zulieferer - Was sind das?

Wenn von Kleinbetrieben die Rede ist, wird häufig offengelassen, was konkret damit gemeint ist. Eine mehr oder minder diffuse gemeinsame Vorstellung von dem, was darunter zu verstehen ist, hilft aber nur notdürftig über diese Definitionslücke hinweg und gibt Anlaß zu vielfältigen Mißverständnissen. So bleibt häufig bereits unklar, auf welche Organisationseinheit sich die Aussagen beziehen: auf die örtliche Einheit der Betriebsstätte, auf die juristische des Unternehmens oder auf die ökonomische des Konzerns. Gerade im hier interessierenden Problembereich ist es aber von entscheidender Bedeutung, ob es sich beim kleinbetrieblichen Zulieferan-

3 Neben den zitierten Quellen stützt sich der Beitrag auf eine Reihe von Expertengesprächen - insb. auf der Verbandsebene und bei einigen großen deutschen Automobilherstellern -, die im Rahmen eines gemeinsam mit H. G. Mendius und St. Weimer bearbeiteten Projekts zur strategischen Handlungsfähigkeit und zum Humanisierungspotential von Kleinbetrieben mit engen Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen durchgeführt wurden.

ten um ein selbständiges Unternehmen handelt oder um ein Zweigwerk oder die Tochterfirma eines größeren Unternehmens, womöglich sogar des Abnehmers selbst. Hier soll deshalb als kleinbetrieblicher Zulieferer nur das rechtlich und ökonomisch selbständige, kleine Unternehmen angesehen werden.

Woran mißt man nun aber die Unternehmensgröße und bis zu welcher Größe ist ein Unternehmen noch klein? Wohl weil erhebungstechnisch am ehesten verfügbar und am einfachsten zu handhaben, wird als Abgrenzungskriterium häufig auf die Umsatzhöhe und/oder die Belegschaftsgröße zurückgegriffen. Dahinter steht auch die Annahme, daß der Umsatz als Indikator für die ökonomische Potenz und die Zahl der Mitarbeiter als Hinweis auf die betriebliche Kapazität gelten können. Über die verschiedenen Branchen und Produktgruppen hinweg werden dabei jedoch offenkundig höchst unterschiedliche Niveaus als Grenzziehung zwischen groß und klein herangezogen werden müssen, was wiederum nicht zuletzt ursächlich dafür sein dürfte, daß kleine und mittlere Unternehmen häufig unter der zusammenfassenden Bezeichnung "mittelständisch" gemeinsam behandelt werden.

Eine allgemeingültigere Definition des Kleinunternehmens ist ohne zusätzliche qualitative Abgrenzungsmerkmale nicht möglich; sie wird auch dann eine gewisse Unschärfe aufweisen müssen, so daß die Unterscheidung zwischen "groß" und "klein" bei Zugrundelegung einer mehrdimensionalen Klassifizierung stets offen für "Ausreißer" in der einen oder anderen Dimension ist und sich am ehesten über die Nähe zu den idealtypisch definierten Polen eines Kontinuums bestimmen läßt. Bei der Vielzahl der für eine Abgrenzung geeigneten, weil größenabhängig divergierenden, betrieblichen Merkmale wird man sich zudem zweckmäßigerweise auf eine Auswahl konzentrieren müssen. Diese kann und sollte dann aber von der Relevanz der jeweiligen Merkmale für den interessierenden Problembereich bestimmt werden (ausführlich dazu Pfohl, Kellerwessel 1982).

Im Mittelpunkt des Interesses stehen hier die betriebsführungs- und beschäftigungspolitischen Auswirkungen, die sich für kleinbetriebliche Zulieferer aus einer mehr oder minder engen arbeitsteiligen Austauschbeziehung mit einem oder mehreren großbetrieblichen Abnehmer(n) ergeben. Als Abgrenzungskriterium werden deshalb Kleinbetriebsmerkmale gewählt, die einerseits für diese Aspekte betrieblichen Handelns zentral sind

und andererseits von derartigen Austauschverhältnissen tangiert werden. Zu den Kleinunternehmen sollen dementsprechend solche Unternehmen gerechnet werden,

- die eine auf den Inhaberunternehmer (oder Geschäftsführer) ausgerichtete Führungsstruktur aufweisen, die funktional und hierarchisch nicht oder kaum gegliedert ist,
- in denen der Unternehmer/Geschäftsführer unmittelbar am Betriebsgeschehen teilnimmt,
- die kaum Planung betreiben und eine geringe Formalisierung von Abläufen und Entscheidungsregeln aufweisen,
- deren Informationswesen gekennzeichnet ist durch kurze Wege bei geringer Dokumentation und Regelmäßigkeit und großer Bedeutung persönlicher Kommunikation,
- die bei hoher Ausbildungsquote vergleichsweise viele Facharbeiter in kaum arbeitsteilig organisierter Produktion einsetzen und
- die schließlich weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen.

Ist damit hinlänglich genau bestimmt, was hier als Kleinbetrieb bezeichnet wird, so bedarf es - die begrifflichen Vorklärungen abschließend - noch einer genaueren Benennung dessen, was mit Zulieferung gemeint ist. Auch hier gibt es keine befriedigende allgemein gültige Definition. Zulieferung ersetzt Eigenfertigung und kann sich auf Arbeits- und Dienstleistungen, Betriebsmittel und Energie sowie auf sonstige Güter erstrecken, die unmittelbar oder nach Weiterverarbeitung in das Produkt des Abnehmers eingehen (vgl. Männel 1981). Demzufolge wären auch Bankdienstleistungen, Bauleistungen, Investitionsgüter und andere nur mittelbar in das Produkt eingehende Fremdleistungen als Zulieferung zu betrachten. Damit ist dann jedoch wiederum ein sehr heterogenes Feld bezeichnet, für das sich kaum ein gemeinsames Grundmuster in Struktur und Entwicklung identifizieren lassen dürfte.

Unter Zulieferung i.e.S. soll hier deshalb nur die Lieferung von Teilen verstanden werden, die ohne große weitere Bearbeitung direkt in ein Produkt

des Abnehmerbetriebes eingehen, sowie von hochgradig produktspezifischen Waren und Dienstleistungen, die nur für die Erstellung eines konkreten Endprodukts Verwendung finden können bzw. unmittelbar mit dessen Erstellung verbunden sind. Diese Definition umschließt sowohl Lohnfertigung und Auftragsfertigung von Produktteilen und -komponenten als auch die Lieferung von Formen und anderen Spezialwerkzeugen. Sie klammert aus: alle Finanz-, Verwaltungs-, Instandhaltungs- und sonstigen unspezifischen Dienste, alle Vorlieferungen von Grund- und Rohstoffen inkl. Betriebsmittel und Energie, und alle nicht produktspezifischen Bauleistungen und Ausrüstungsgüter.

Als kleinbetriebliche Zulieferer gelten im folgenden also (formal) selbstständige Unternehmen mit den oben bezeichneten betrieblichen Merkmalen, die in einen unmittelbaren unternehmensübergreifenden Produktionsverbund eingebunden sind. Als zusätzliche Einschränkung erfolgt eine Konzentration auf die direkte Zulieferung zu großbetrieblichen Abnehmern, was jedoch nicht ausschließt, daß im Zuge der Entwicklung ähnliche Probleme auch auf Zulieferer vorgelagerter Stufen zukommen können.

2. Zulieferung als spezifische Form der Arbeitsteilung

Arbeitsteilung ist aufgrund von Lernkurveneffekten und anderen Spezialisierungsvorteilen mit Produktivitätsgewinnen verbunden. Dies gilt nicht nur für die Arbeitsteilung auf individueller und betrieblicher Ebene, sondern auch wenn sie zwischenbetrieblich abgestimmt ist, wobei noch zusätzliche Vorteile, z.B. infolge einer Standortoptimierung, realisiert werden können. Dementsprechend gab es in der amerikanischen Automobilindustrie, die diesbezüglich bis in die 50er Jahre als Vorbild gehandelt worden ist, schon in den 20er Jahren ein ausdifferenziertes System spezialisierter Fertigungsstätten, die allerdings als Tochterunternehmen dem jeweiligen Konzern angehörten (Feuerbaum 1956, S. 36). Zulieferung, d.h. unternehmensübergreifende Arbeitsteilung, geht jedoch darüber hinaus, in dem sie Arbeit nicht nur teilt, sondern auch auslagert. Die Beschränkung oder gar Reduzierung der eigenen Fertigungstiefe zugunsten eines Fremdbezugs ist deshalb aus den Produktivitätseffekten der Arbeitsteilung allein nicht erklärbar.

Zulieferung durch selbständige Unternehmen ist auch nicht erklärbar durch die zusätzlichen *scale economies*, die sich erzielen lassen, wenn die Teilung des Arbeitsprozesses einhergeht mit einer Normung und Typisierung von Bauteilen, die dann für verschiedene Produkte verwendet werden können. Kostendegression, rascherer Kapitalumschlag und eine verbesserte Auslastungssteuerung durch Produktion für einen größeren Markt lassen sich nämlich auch bei unternehmensinterner Ausdifferenzierung erzielen, für die zusätzlich eine höhere eigene Versorgungssicherheit und die direktere, hierarchisch-bürokratische Durchgriffsmöglichkeit ins Feld geführt werden (Männel 1981, S. 58ff.). Vertikale Konzentration und Diversifizierung waren und sind denn auch, wenn allerdings auch aus anderen Gründen, ein häufig präferierter Weg, sich die besagten Vorteile zu sichern.

Inzwischen zeichnet sich hier jedoch ein Wandel ab: Konglomerate zielen nicht mehr auf "*stochastic economies of scale*", also auf den wechselseitigen Ausgleich gegenläufiger Absatzschwankungen, sondern auf Synergieeffekte und eine Arrondierung "*strategischer Kernfähigkeiten*" (Grabher 1988, S. 76ff.), und insbesondere Großunternehmen haben die Reduktion der eigenen Fertigungstiefe zur mittel- und langfristigen Zielgröße erklärt, wobei diesmal lange Zeit die japanische Automobilindustrie Vorbildfunktion hatte (Münzner 1985, S. 251). Vertikale Konzentration und unternehmensübergreifende Arbeitsteilung sind demnach strategische Optionen (Sengenberger, Loveman 1988, S. 36ff.), und die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ist eine Managemententscheidung, die vielfältige Faktoren zu berücksichtigen hat. Bevor den Ursachen des sich abzeichnenden Trends zu höheren Fremdleistungsanteilen näher nachgegangen wird, soll deshalb - in der gebotenen Kürze - die grundlegende Rationalität des Fremdbezugs weiter ausgeleuchtet werden.

Sichtet man dazu die Kriterien, die dafür in der betriebswirtschaftlichen Literatur für die Beantwortung der *Make-or-buy-Frage* angeführt werden, sowie einschlägige Praxisberichte, so lassen sich vier Hauptaspekte herausfiltern:

- **Verfügbarkeit:** Ist das Unternehmen bei gegebener Größe und Qualifikation der Belegschaft, seiner maschinellen Ausstattung, seinem Produkt- und/oder Fertigungswissen usw. in der Lage, die gewünschte

Leistung selbst zu erbringen, oder müßten dazu erst neue und/oder zusätzliche Kapazitäten oder Kompetenzen aufgebaut werden?

- **Durchführbarkeit:** Stoßen der Aufbau oder eine Neustrukturierung der alten Fertigung auf Ressourcenengpässe, juristische Hemmnisse (z.B. Patentrecht, Umweltrecht etc.) oder andere Durchsetzungsprobleme (z.B. Abteilungsegoismen, Belegschaftsvertretung usw.)?
- **Wirtschaftlichkeit:** Ist bei gegebenen Möglichkeiten zur Eigenfertigung unter Anrechnung der gegebenenfalls erforderlichen Investitionskosten eines entsprechenden Kapazitätsaufbaus der Fremdbezug kostengünstiger oder zumindest komparativ vorteilhaft, so daß eine alternative Allokation der eigenen Ressourcen effizienter wäre?
- **Zweckmäßigkeit:** Wie sind Fremdbezug und Eigenleistung unter Unsicherheitsaspekten (z.B. Versorgungsengpässe, Know-how-Abfluß, Nachfrageschwankungen etc.) und sonstigen kaum exakt kalkulierbaren Gesichtspunkten (z.B. Firmenimage, marktpolitischer Goodwill, Betriebsklima u.a.) zu beurteilen?

Diese Kriterien überschneiden sich teilweise, im Einzelfall mögen sie auch im Widerspruch zueinander stehen, schließlich sind sie je nachdem, ob es um die Entscheidung über alte oder neue Leistungen geht oder um eine Auslagerung oder Hereinnahme von Leistungsaufgaben, unterschiedlich gewichtet. Sie machen jedoch deutlich, daß neben etwaigen Kostenvorteilen vor allem mögliche Flexibilitätsgewinne für einen Fremdbezug sprechen. Beim Übergang von Eigenfertigung auf Zulieferung werden nämlich Fixkosten zu variablen Kosten (vgl. Männel 1981, S. 44), so daß Auslastungs- und Amortisationsrisiken insbesondere bei unsicherem, unstetigem, geringfügigem und/oder zeitlich begrenztem Bedarf vermieden werden können.

3. Lieferantenauswahl und die Stellung kleinbetrieblicher Zulieferer

Um die Vorteile des Fremdbezugs zu realisieren, bedarf es nicht nur der ständig wiederkehrenden Überprüfung von Make-or-buy-Entscheidungen, sondern auch einer gründlichen Lieferantenauswahl. Zwar wird eine

derart regelmäßige und systematische Beschaffungsmarktanalyse bislang nur von wenigen Unternehmen betrieben (vgl. Kraljic 1986, S. 73), von der Auswahl der Lieferanten hängt es jedoch letztendlich ab, ob die potentiellen Kosten- und Flexibilitätsvorteile eines Fremdbezugs die eingegangenen Versorgungs- und Kontrollrisiken übersteigen und realisiert werden können.

Auch bei der Lieferantenbewertung gibt es wieder eine Vielzahl von Kriterien und Verfahren. Abgeleitet aus den lange Zeit dominanten Kostensenkungs- und Sicherheitsinteressen haben sich in der Praxis als zentrale Beurteilungsmaßstäbe der Preis bzw. die Preiswürdigkeit eines Zulieferungsangebots, die Liefertreue und die Lieferqualität herausgeschält (vgl. Arnold 1982, S. 80ff.). Die wichtigsten Bewertungsverfahren sind die ABC-Analyse, die Wertanalyse, das Qualitätsaudit und die Marktanalyse. Die ABC-Analyse dient der Klassifizierung von (potentiellen) Zulieferteilen und Zulieferanten nach ihrer Bedeutung für den Abnehmer, wobei die Rangeinstufung primär nach dem Wert und der sicherheits- und produktionstechnischen Bedeutung erfolgt. Bei der Wertanalyse geht es nicht allein um eine akkurate Kostenrechnung, sondern um eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen der gewählten bzw. zu wählenden Einsatzstoffe, Verfahren etc., um so Ansatzpunkte für kostensparende oder effizienzsteigernde Rationalisierungen zu identifizieren. Qualitätsaudits stellen eine Evaluierung der Einhaltung vorgegebener Qualitätsstandards dar und können anhand einer Kontrolle der gelieferten Leistung, einer Überprüfung des Verfahrens der Leistungserstellung und/oder einer Analyse des Qualitätssicherungssystems des Zulieferers erfolgen. Wertanalyse und Qualitätsaudit machen darüber hinaus für den Abnehmer die Preiskalkulation und das Fertigungs-Know-how des Zulieferers transparent, was die Durchführung derartiger Analysen nicht selten zum Konfliktpunkt werden läßt (vgl. Emmerling 1986, S. 46). Die Marktanalyse schließlich dient dazu, Klarheit über das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis zwischen Zulieferer und Abnehmer, d.h. letztlich über das Kontrollpotential des Abnehmers, zu erzielen. Dabei wird der Anteil des Abnehmers am Umsatz des Zulieferers zu dessen Marktanteil auf dem relevanten Teilmarkt in Beziehung gesetzt.

Kleinbetriebe können nun sicherlich auch preiswert und zuverlässig liefern. Gegenüber großen Abnehmern dürften sie sich zudem eher in einer ungünstigeren marktstrategischen Stellung befinden (relativ geringer

Marktanteil bei relativ großem Umsatzanteil des großbetrieblichen Kunden). Hinzu kommen durch das Größengefälle bedingte Unterschiede im Verhaltenspotential (Finanzkraft, Planungskapazität, Marktübersicht etc.), so daß kleine Zulieferbetriebe häufig der Nachfragemacht ihrer großbetrieblichen Abnehmer mehr oder minder ausgeliefert sind (vgl. Geck, Petry 1983), die daraufhin die Konditionen der Austauschbeziehungen leichter zu ihren Gunsten festlegen und implizite Kontrollverfahren wie gemeinsame Qualitätsaudits und Wertanalysen eher durchsetzen können. Andererseits sprechen zumindest zwei gravierende Gründe für eine eher nachgeordnete Bedeutung kleinerer Betriebe im unmittelbaren Vorleistungsbezug von Großunternehmen.

Da ist zum einen der beträchtliche FuE-Aufwand, der bei komplexeren Leistungen für einen deutlichen Vorsprung im Produkt- und/oder Prozeß-Know-how erforderlich ist und der von Kleinbetrieben in der Regel insbesondere dann nicht geleistet wird und nicht zu leisten ist, wenn er mit hohen Ausrüstungsinvestitionen verbunden ist oder systematische, ausdifferenzierte und auf längere Sicht geplante Forschungsanstrengungen verlangt (Brose 1984; vgl. auch Acs, Audretsch 1986). Zum anderen können Kleinbetriebe bei aufwendigeren Teilen aus Kapazitätsgründen kaum den Massenbedarf eines Großabnehmers befriedigen, geschweige denn einen weit darüber hinaus reichenden Absatzmarkt bedienen, was erforderlich wäre, wenn die Arbeitsteilung *scale economies* bewirken soll. Eine entwicklungstechnische Hilfestellung des Großabnehmers für einen Zulieferer würde nun aber der Begründung von Zulieferung über Spezialisierungsvorteile widersprechen, und eine Aufsplitterung des Fremdbezugs auf mehrere kleine Lieferanten liefe der Begründung über Lernkurveneffekte und *scale economies* entgegen und würde zusätzlich zu höheren Transaktionskosten führen.

Es ist deshalb davon auszugehen, daß die direkte Zulieferung (im oben definierten Sinn) von Kleinbetrieben an Großunternehmen weitgehend auf die Nischen der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung beschränkt ist. Die Schwerpunkte dürften bei der Lieferung von Kleinteilen und Sonderserien, bei der nicht kontinuierlich oder nicht dauerhaft erforderlichen Zulieferung derartiger Teile, bei speziellen, weniger komplexen Fertigungs- und Entwicklungsleistungen und bei der Abdeckung entsprechender Bedarfsspitzen oder Lieferausfälle liegen. Großunternehmen haben deshalb zwar sehr viele Zulieferer, unter denen auch sehr viele Kleinbe-

triebe zu finden sind; wertmäßig konzentrieren sich die Lieferbeziehungen jedoch auf sehr wenige, in der Regel größere Unternehmen.⁴

Daß Kleinunternehmen in der direkten Zulieferung für Großunternehmen überhaupt eine Rolle spielen, liegt insgesamt wohl in einer Mischung aus rationalem Kalkül und habitualisierter Gewohnheit begründet. Häufig bestehen Lieferbeziehungen nur deshalb fort, weil sie über lange Jahre eingespielt und durch persönliche Kontakte gefestigt sind (Becker, Weber 1986, S. 37). Was als Argument für die Berücksichtigung von kleinbetrieblichen Zulieferern angeführt wird, sind die ihnen zugeschriebene hohe Flexibilität und ihre niedrigeren Gemeinkosten.

Die geringen Gemeinkosten von Kleinunternehmen resultieren aus den organisationstypisch niedrigeren administrativen Overhead-Kosten, zu einem nicht unerheblichen Teil jedoch auch aus den niedrigeren Lohnnebenkosten. Geringere Lohnnebenkosten stehen jedoch nicht für eine höhere Produktivität, sondern beruhen auf den geringeren betrieblichen Sozialleistungen und auf der i.d.R. schlechteren gesundheitlichen und sozialen Absicherung der in Kleinunternehmen beschäftigten Arbeitnehmer (s. dazu Giebel 1985). Empirisch läßt sich nämlich zeigen, daß Großunternehmen, so sie kleinbetrieblich organisiert sind, technisch durchaus effizienter als kleine Einbetriebsunternehmen sein können, daß sie diese höhere Effizienz jedoch u.a. wegen höherer Lohn- und Lohnnebenkosten häufig nicht in eine höhere Rentabilität umsetzen können (Aiginger, Tichy 1982, S. 70ff.). Eine mit entsprechenden Gemeinkostenvorteilen begründete Vergabe von Aufträgen an kleinbetriebliche Zulieferer zielt deshalb - explizit oder implizit - nicht auf deren organisatorische oder technische Effizienz, sondern darauf, daß es den Arbeitnehmern in diesen Unternehmen aus vielfältigen Gründen nicht oder nur begrenzt gelingt, am Ertrag dieser Effizienz zu partizipieren.

4 So zählt z.B. die Nixdorf AG mehr als 15.000 Lieferanten, von denen 170 Betriebe 70 % des Beschaffungsvolumens repräsentieren (Beschaffung aktuell 1986, S. 18); die AEG hatte 1982 32.000 Lieferanten, von denen nach Firmenangaben 21.000 jeweils nur Güter und Dienstleistungen im Wert von weniger als DM 10.000 lieferten (Wirtschaftswoche 1982, S. 92). Für die Automobilindustrie schätzt der VDA, daß 80 % der (Teile-)Zulieferung von 280 Firmen geleistet werden (Expertengespräch).

Auch der angeführte Flexibilitätsvorteil ist nicht grundsätzlich als produktive Organisationseigenschaft von Kleinunternehmen zu werten. So ist ein deutlicher Unterschied zu machen zwischen Flexibilität in Form "aktiver Beweglichkeit" einerseits und "passiver Beugsamkeit" andererseits (ausführlicher dazu Semlinger 1988). Das zuerst genannte Flexibilitätspotential basiert auf einer hohen Reaktions- und Anpassungsfähigkeit, z.B. infolge kurzer Informations- und Entscheidungswege und einer vielseitig einsetzbaren qualifizierten Belegschaft, die es erlauben, auch kleine Marktchancen rasch zu erkennen und zu nutzen. Das letztgenannte Potential dagegen steht eher für die Bereitschaft und die Fähigkeit zu einem Nachgeben gegenüber externen Anpassungszwängen unter Inkaufnahme langfristiger Risiken und/oder unter Abstrichen an gegebenen Unternehmenszielen. Das angesprochene Marktmachtgefälle zwischen den großen Abnehmern und ihren kleinen Zulieferern und das skizzierte Leistungsspektrum, für das letztere herangezogen werden, lassen nun vermuten, daß ein nicht unerheblicher Teil der Attraktivität kleinbetrieblicher Zulieferer in ihrer häufig größeren passiven Anpassungsbereitschaft (insbesondere hinsichtlich Auslastungsschwankungen und Preiszugeständnissen) besteht.

Damit soll nun nicht behauptet werden, daß sich kleinbetriebliche Zulieferer großbetrieblicher Abnehmer grundsätzlich in einer prekären Abhängigkeitssituation befinden. Es gibt ihn durchaus, den kleinen Spezialbetrieb, der es geschafft hat, sich - zumindest kurzfristig - unentbehrlich zu machen. Er dürfte in diesem Bereich, wie Expertengespräche in einschlägigen Wirtschaftsverbänden und bei den großen deutschen Automobilherstellern bestätigen, jedoch die Ausnahme sein und auch, wenn er als Held der modernen Kleinbetriebsfolklore dient, kaum als verallgemeinerbares Leitbild herangezogen werden können. Auf der anderen Seite ist zu vermuten, daß auch dem "Waschküchenbetrieb" in der Teilezulieferung zur Großserienproduktion nur eine nochmals untergeordnete Rolle zukommt. Als Unternehmen mit alten Produktionsanlagen und eher gering qualifizierter Belegschaft bei einem vergleichsweise hohem Stamm an Aushilfskräften, liegen die Wettbewerbsvorteile dieses Betriebstyps primär im niedrigen Preis und einer nahezu beliebig nutzbaren Kapazitäts- und Auslastungsbandbreite, die ihn vornehmlich für einfache Lohnaufträge und als externen Kapazitätspuffer interessant machen.

Das Gros der in der direkten Teilezulieferung und im produktspezifischen Werkzeugbau tätigen Kleinbetriebe ist wohl zwischen diesen Extremen

anzusiedeln. Ihre personelle und maschinelle Ausstattung erlaubt einerseits auch eine Übertragung qualitativ und terminlich sensiblerer Produktionsaufträge. Andererseits wäre ihr Leistungsangebot aber relativ unproblematisch durch Eigenfertigung oder Übertragung auf Wettbewerber zu ersetzen. Auch ihr Preis ist deshalb mehr oder minder stark vom Abnehmer kontrolliert. Die von ihnen geforderte Flexibilität bei kurzfristigen Liefer- und Änderungswünschen erreichen sie durch ihre organisationsstrukturellen Besonderheiten (insbesondere kurze Informations- und Entscheidungswege) und durch einen hohen Anteil berufsfachlich qualifizierter Mitarbeiter. Damit beruht ihre Position im unternehmensübergreifenden Produktionsverbund nicht nur auf (Gemein-)Kostenvorteilen, sondern auch auf betrieblichen Merkmalen, die oben - in Anlehnung an die Literatur - als kleinbetriebstypische Struktureigenschaften aufgeführt worden sind (siehe unter 1.). Im nächsten Abschnitt soll dargelegt werden, daß diese Eigenschaften aufgrund sich wandelnder Anforderungen im Zulieferungsgeschäft von gravierenden Anpassungserfordernissen tangiert werden, so daß mit einem grundlegenden Charakterwandel oder der Verdrängung von Kleinbetrieben aus der direkten Zulieferung zu Großunternehmen gerechnet werden muß.

4. Moderne Beschaffungspolitik und die Perspektiven kleinbetrieblicher Zulieferer

4.1 Fremdbezug als strategische Größe neuer Absatz- und Rationalisierungsstrategien

Die Hersteller industrieller Massenprodukte sind zunehmend - bei gegebener Kaufkraftverteilung - von Marktsättigungstendenzen einerseits und einem erheblichen Preisdruck durch (neue, internationale) Wettbewerber andererseits betroffen. Sie reagieren darauf zum einen durch Produktdifferenzierung und -weiterentwicklung (vergrößerte Typenvielfalt, verkürzter Produktlebenszyklus), um damit neue Bedürfnisse zu wecken und zu bedienen und sich dem Preiswettbewerb zu entziehen. Zum anderen verstärken sie ihre Rationalisierungsbemühungen. Nachdem hier die fortgeschrittene Automatisierung die unmittelbaren Bearbeitungszeiten in die Nähe des erreichbaren Minimums, zumindest aber in die Nähe eines betriebswirtschaftlichen Optimums gebracht hat, verlagert sich die Aufmerk-

samkeit auf eine "systemische Rationalisierung" (Altmann u.a. 1986), die zum einen die erforderlichen Bearbeitungsgänge durch verstärkt fertigungsorientierte Produktplanung, vermehrten Einsatz von Mikroelektronik etc. reduziert und zum anderen den administrativen Koordinationsaufwand, fertigungstechnische "Totzeiten" sowie das Umlaufvermögen und damit die entsprechenden Kapitalkosten mit Hilfe moderner Logistikkonzepte und vermehrtem EDV-Einsatz vermindert.

Während die marktseitigen Anforderungen oder die Absatzstrategie also auf größere Produktdifferenzierung und höhere Produktqualität drängen, steigen durch Beschleunigung der Durchlaufzeiten und Lagerabbau infolge der neuen Rationalisierungsstrategie die produktionsseitigen Anforderungen an ein reibungsloses Ineinandergreifen der einzelnen Arbeitsschritte. Mit anderen Worten: Es geht um die Bewältigung zunehmender Komplexität bei steigendem Sicherheitserfordernis. Davon bleibt auch die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung nicht unberührt. Im Gegenteil: Bei der Bewältigung dieser widersprüchlichen Anforderungen kommt der Reduktion der eigenen Fertigungstiefe und dem verstärkten Rückgriff auf Zulieferung eine wichtige Bedeutung zu. Dies heißt aber auch, daß die Ansprüche an die Zulieferer steigen. Der Kriterienkatalog der Lieferantenauswahl ist daher heute länger, und Flexibilität und zusätzliche produkt- oder transaktionsbezogene Serviceleistungen haben heute ein größeres Gewicht.

So wird die Lieferflexibilität nicht nur innerhalb kürzerer Zeitintervalle, sondern auch bezogen auf ein größeres Volumen- und Typenspektrum verlangt. Die Liefervverlässigkeit wird sowohl hinsichtlich des Liefertermins als auch der Liefermenge und nicht zuletzt hinsichtlich der gelieferten Qualität in kleineren Toleranzen gemessen. Bei den geforderten Serviceleistungen schließlich geht es u.a. um ein verstärktes Einbringen von Entwicklungs-Know-how, aber auch um Finanzierungserleichterungen

(Zahlung auf Ziel), Qualitätsüberwachung und -dokumentation, Bevorratungsleistungen und verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten.⁵

Die moderne Beschaffungspolitik läuft also auf eine zunehmende Intensivierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit hinaus. Einige Autoren sprechen hier von "Lieferantenintegration" (Gelder 1986, S. 35) und einem "Aufweichen der Unternehmensgrenzen" (Becker, Weber 1986, S. 37). In dem Maße, wie in den entsprechenden Austauschverhältnissen der marktförmige Charakter zurückgedrängt wird, trifft dies - funktional betrachtet - auch zu; es findet jedoch - anders als bei den gängigen Prozessen der vertikalen Konzentration - gerade keine ökonomische und juristische Verschmelzung statt.

Insgesamt zielt diese Auslagerungs- und Verbundstrategie vielmehr darauf, mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechniken ein Zulieferungssystem aufzubauen, das die Versorgungssicherheit vertikaler Konzentration mit den Vorteilen des marktvermittelten Austausches (Wettbewerbsdruck auf Leistung und Preise der Anbieter) verbindet und die Erfordernisse zu eigenen riskanten Investitionen und Festlegungen vermindert. Im Ergebnis gelingt es damit potenten Abnehmern, die zunehmende Komplexität und Dynamik der Markt- und Produktionserfordernisse (wenigstens zu einem Teil) an vorgelagerte Unternehmen weiterzureichen, wodurch sie sich selbst eigene Flexibilitätsspielräume erhalten oder schaffen, während sie gleichzeitig Flexibilitätswänge und Risiken auf ihre Zulieferer abwälzen.

Inwieweit die Kostenersparnisse und neuen Flexibilitätsspielräume, die sich große Abnehmer durch Ausweitung ihres Fremdbezugs schaffen, allein zu Lasten ihrer Zulieferer gehen, ist allerdings offen. Die beschriebene

5 Die Bestrebungen der Abnehmer, die eigene Wareneingangskontrolle aufzugeben und die Prüfpflicht auf die Zulieferer zu verlagern, sind zwar nicht neu (s. Meyer u.a. 1970); damals ging es jedoch noch vorrangig darum, Fehler festzustellen, während heute die Fehlervermeidung im Mittelpunkt steht, da für evtl. erforderliche Korrekturen nicht mehr die nötige Zeit gegeben ist. Wie stark heute der Serviceaspekt betont wird, kommt im folgenden Zitat zum Ausdruck: "Wir wollen künftig verstärkt Dienstleistungen und nicht Produkte einkaufen. Dafür brauchen wir kompetente Partner, die bezüglich der Materialziele verbindliche Zusagen machen können" - so der Einkaufsleiter der Nixdorf AG laut Beschaffung aktuell 1986, S. 19.

nen produktiven Vorteile der Arbeitsteilung und die aufgeführten offensiven Flexibilitätspotentiale von Kleinbetrieben sind ja tatsächlich gegeben. So kann es denn durchaus sein, daß die laufende Restrukturierung unternehmensübergreifender Produktionsverbünde zu echten Flexibilitäts- und Produktivitätsgewinnen bzw. zu sinkenden Flexibilitäts- und Produktionskosten führt.

Da es sich aber um einen marktvermittelten Produktionsverbund handelt, dessen Vorteilhaftigkeit gegenüber unternehmens- oder betriebsinternen Kooperationsstrukturen gerade darin liegt, daß der Wettbewerbsdruck als Anpassungszwang instrumentalisiert werden kann, ohne daß auf die Anpassungsfolgen bezüglich Arbeitsbedingungen, Sozialstrukturen, Rentabilität und Marktstellung des nun autonomen Anbieters unmittelbar Rücksicht genommen werden müßte, hängt die Antwort auf die Frage, ob es sich dabei letztlich um ein Nullsummenspiel handelt oder ob echte Gewinne erzielt werden, von der Marktstellung der Beteiligten ab. Nur im Marktgleichgewicht oder bei einer einigermaßen ausgeglichenen Machtrelation wird die höhere Flexibilität im Rahmen einer marktförmigen Organisation des arbeitsteiligen Prozesses ausschließlich auf einer freiwilligen Ausschöpfung der jeder Marktseite eigenen aktiven Flexibilitätspotentiale beruhen. Bei Markt- und Machtungleichgewichten und unter Bedingungen, die der schwächeren Partei keine Alternative zum Austausch lassen (Zutrittsbarrieren in andere Märkte, hohe investive Bindungen etc.), wird der schwächere Partner dagegen häufig zur Anpassung durch Mobilisierung seiner passiven Flexibilitätspotentiale gedrängt werden (zum Spektrum verschiedenartiger Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen vgl. auch den Beitrag von Döhl in diesem Band).

Strategisches Beschaffungsmanagement zielt nun gerade darauf, den relevanten Zuliefermarkt als Käufermarkt⁶ zu formen, um die Austauschbedingungen kontrollieren zu können, denn - um es noch einmal zu wiederholen - gerade im nachfrageseitig kontrollierten Marktwettbewerb der

6 Bei einem Käufermarkt resultiert die Nachfragemacht nicht (notwendig) aus einer monopsonistischen Marktstellung des Abnehmers, sondern aus dem im Vergleich zur Nachfrage überschießenden Angebot. Strategisches Beschaffungsmanagement muß deshalb nicht darauf abzielen, Zulieferer durch hohe Umsatzanteile an die eigene Nachfrage zu binden - vorrangig ist die Sicherstellung potentieller Beschaffungsalternativen.

Zulieferer liegt die im Vergleich zur vertikalen Konzentration höhere Attraktivität des Fremdleistungsbezugs. Unternehmensübergreifende systemische Rationalisierung setzt bis zu einem gewissen Grad strategisches Beschaffungsmanagement voraus, vor allem aber können dadurch die erzielbaren Flexibilitäts- und Rentabilitätsgewinne für den Abnehmer potenziert werden. Die vielbeschworene Partnerschaft in den Zulieferungsbeziehungen dürfte deshalb häufig relativ einseitig gelenkt sein, auch wenn dies nicht immer mit jener Kompromißlosigkeit betrieben wird, wie dies der Einkaufsplaner eines deutschen Großunternehmens formuliert, demzufolge es gilt, "aggressiv und konsequent das Ziel der Gewinnverlagerung aus dem Bereich der Lieferanten in den eigenen Einkaufsbereich" zu verfolgen (Hartling 1986, S. 42).

4.2 Anpassungserfordernisse im Zulieferungswesen

Das beschriebene Abnehmerinteresse ist nun keineswegs neu und entsprechende Bestrebungen dürfte es schon immer gegeben haben. Die zunehmende Internationalisierung der Zulieferungsmärkte und die neuen Informations- und Kommunikationstechniken schaffen hier aber neue Möglichkeiten der Durchsetzung. Presse-Berichte über Preisdiktate insbesondere von Großunternehmen haben deshalb keinen Seltenheitswert (z.B. Richter 1987, S. 248ff.; Bräuninger, Hasenbeck 1988), und die einschlägigen Verbände müssen sich nicht selten als Schlichter im Konditionenstreit zwischen Zulieferern und großbetrieblichen Abnehmern betätigen. Hauptkonfliktpunkte dabei sind (vgl. hierzu auch Hermanns 1980):

- Die Forderung nach technischen und kaufmännischen Betriebsprüfungen beim Zulieferer,
- Verlässlichkeit und Vollständigkeit von Auftragsspezifikationen,
- Verwendung und Sicherung gewerblicher Schutzrechte (Patente, Lizenzen, sonstiges Betriebs-Know-how),
- Preisstellung und Preisanpassungsklauseln sowie
- Haftungs- und Gewährleistungsfragen.

Mit dem letzten Punkt ist wieder der Aspekt der Risikoverteilung angesprochen. Da dieser Aspekt im Mittelpunkt der intensivierten Zulieferungsbeziehungen steht, soll ihm hier etwas mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wenn man von eher unseriös zu nennenden Anforderungen absieht und sich auf die gleichsam naturwüchsig mit den aktuellen Auslagerungstendenzen einhergehenden Verschiebungen konzentriert, so ist dabei zunächst eine Verlagerung von Absatz- und Produktionsrisiken auf die Zulieferer zu nennen: Mit dem Übergang von Mengen- auf Quotenverträge, die inzwischen teilweise auch schon für mehrjährige Zeiträume abgeschlossen werden, verzichten die Abnehmer zwar auf die Möglichkeit, die betreffenden Zulieferer als Konjunkturpuffer zu nutzen, dafür beschränken sie ihre Abnahmeverpflichtung aber auf die eigenen Absatzchancen. Während beim (kurzfristigeren) Mengenvertrag der Zulieferer sich des Anschlußauftrages nicht sicher sein konnte, dies aber als durchaus übliches Marktrisiko betrachtet werden kann, dem gegebenenfalls durch entsprechende Absatzbemühungen zu begegnen ist, bindet der Quotenvertrag die Fertigungskapazität des Zulieferers, ohne daß dieser sich der geplanten Auslastung sicher sein kann.

Hier schließen sich die zusätzlichen Steuerungs- und Überwachungsrisiken an, die sich aus den neuen Logistikkonzepten der großen Abnehmerbetriebe ergeben, die auf kürzere Lieferintervalle, kleinere Lieferlose und Nullfehlerquoten drängen. Besondere Probleme entstehen dabei, wenn Lieferabrufrzeiten verlangt werden, die kürzer als die betrieblichen Durchlaufzeiten sind, wenn Lieferlose vereinbart werden, die kleiner als die jeweils optimale Fertigungslosgröße sind, und wenn der Abnehmer eine produktionssynchrone Anlieferung fordert, für die er keine eigene Wareneingangskontrolle mehr vorsieht.

Hinzu kommt, daß bei der Reduktion der eigenen Fertigungstiefe nicht nur unmittelbare Produktionsaufgaben ausgelagert werden. Indem die Abnehmer zunehmend auf Entwicklungsleistungen durch ihre Zulieferer drängen, geben sie auch einen Teil des Drucks der Endverbrauchermärkte zu ständiger Produktverbesserung an ihre Vorlieferanten weiter. Für Zulieferer mit entsprechendem Know-how eröffnen sich zwar damit neue Absatzchancen; das Erfordernis, in einem immer rascheren Zyklus durch neue Techniken (z.B. Mikroelektronik), neue Materialien (z.B. Kunststoff) und kompliziertere Produktionsverfahren (z.B. in der Oberflächenbehandlung) zur Produktentwicklung beizutragen, verlangt aber nicht nur be-

trächtliche FuE-Investitionen, sondern auch die Übernahme entsprechender FuE-Risiken.

Um allen diesen zusätzlichen Risiken (auch nur halbwegs) begegnen zu können, um die erforderliche exaktere Steuerung des eigenen Produktionsprozesses zu gewährleisten und um die verlangte engere Kommunikation mit dem Abnehmerbetrieb zu ermöglichen, werden Zulieferer deshalb künftig verstärkt

- den Automatisierungsgrad ihrer Produktion erhöhen,
- moderne Planungs-, Steuerungs- und (Qualitäts-)Kontrollmethoden einsetzen und
- EDV-gestützte Kommunikations- und Informationsverarbeitungssysteme einführen müssen (vgl. GEPRO 1985).

Diese Erfordernisse sind eng miteinander verknüpft und dürften sich kaum isoliert voneinander erfüllen lassen. Alle genannten Anpassungen sind mit beträchtlichen Investitionen in das Anlagevermögen, aber auch in die Qualifikation der Belegschaft, verbunden und erfordern zum Teil erhebliche betriebliche Umstrukturierungen. Sie verlangen deshalb nicht nur Anpassungsbereitschaft, sondern auch eine entsprechende Anpassungsfähigkeit. Insbesondere letzteres kann nicht von allen Zulieferern im gleichen Maße erwartet werden. Die Ausweitung unternehmensübergreifender Produktionsverbünde ist deshalb für die verschiedenen Zulieferunternehmen mit höchst unterschiedlichen Chancen verbunden.

4.3 Betroffenheit und Auswirkungen bei kleinbetrieblichen Zulieferern

Angesichts des finanziellen und organisatorischen Aufwandes einer engen unternehmensübergreifenden logistischen Verzahnung der Produktion und einer direkten Vernetzung der Kommunikationssysteme ist es nicht verwunderlich, daß sich entsprechende Bemühungen bislang auf Zulieferungsteile, die eine besondere wert- und/oder volumenmäßige Bedeutung haben (sog. A-Teile), und auf Lieferanten, zu denen kontinuierliche und bedeutsame Lieferbeziehungen bestehen, konzentrieren. EDV-gestützte datentechnische Vernetzungen über Unternehmensgrenzen hinweg sind

jedenfalls noch sehr selten (Fritsch 1987; Nuber u.a. 1987). Planungszahlen aus der Automobilindustrie - wo die Entwicklung dynamisch vorangetrieben wird - zeigen jedoch, welch rasanter Ausbau hier vorgesehen ist (Meyer 1986; vgl. hierzu auch den Beitrag von Doleschal in diesem Band).

Dennoch ist zu erwarten, daß die ambitionierteren Vernetzungskonzepte, die die aktuelle Diskussion beherrschen ("Just-in-time"-Anlieferung und on-line-verbundene betriebliche Datensysteme), auch künftig auf vergleichsweise wenige Zulieferer beschränkt sein werden. Auch dann werden die vielen anderen Zulieferer davon jedoch nicht unberührt bleiben. So ist durchaus denkbar, daß die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten mit den vernetzten Zulieferern dazu führen, daß diesen auch Zulieferungsaufgaben übertragen werden, die bis dahin von anderen, nicht entsprechend eng angebundenen Zulieferern abgewickelt worden sind. In dieser Tendenz wirkt die bereits jetzt zu beobachtende Praxis, für einzelne Teile oder sogar Teilefamilien nur noch einen Zulieferer heranzuziehen (single sourcing), und/oder das Bestreben, verstärkt auf die Anlieferung vormontierter Baugruppen überzugehen.

Insgesamt dürften von diesem Prozeß vornehmlich die größeren Zulieferer profitieren, und zwar nicht nur, weil ihnen am ehesten die erforderlichen Investitionen möglich sind, weil sich für sie diese Investitionen am ehesten lohnen und weil single sourcing bei Großserienzulieferung die erforderliche minimale Produktionskapazität nochmals anhebt. Hinzu kommt, daß die neue Vernetzungstechnologie das Versorgungsrisiko des Fremdbezugs auch bei "kritischen" Lieferanten, deren ökonomische Existenz nicht an der betreffenden Lieferbeziehung hängt, eng begrenzt oder doch zumindest kalkulierbar macht. Kontrolle und Beeinflußbarkeit muß deshalb nicht mehr (im gleichen Maße) durch ökonomische Abhängigkeit gesichert werden. Der skizzierten Rationalität des verstärkten Fremdleistungsbezugs folgend (siehe unter 4.1) ist ein höheres Maß an wirtschaftlicher Autonomie des Zulieferers sogar erwünscht. Von namhaften Großunternehmen ist denn auch zu hören, daß sie den Anteil ihres Abnahmenvolumens am Umsatz eines Zulieferers auf 20-30 % begrenzt wissen wollen, um nicht in eine direkte oder indirekte Auslastungsverantwortlichkeit zu geraten.

Perspektivisch ist also wohl mit einer wachsenden Konzentration im direkten Zulieferungsgeschäft der Großunternehmen zu rechnen, in dem dann

für kleine Zulieferbetriebe traditioneller Art kein Platz mehr ist. Daß diese sich dann ins zweite Glied oder auf weiter vorgelagerte Stufen gleichsam zurückziehen können, ohne sich den skizzierten Anpassungserfordernissen stellen zu müssen, erscheint zumindest fraglich. Denn wenn alle Zulieferer der ersten Stufe den gestiegenen Flexibilitäts- und Zuverlässigkeitsansprüchen ihrer Abnehmer entsprechen wollen, werden sie aus Sicherheitserwägungen wohl eher eine Integration von Vorleistungsaufgaben betreiben oder - soweit ihnen dies möglich ist - eine analoge Vernetzungsstrategie gegenüber der ihnen vorgelagerten Stufe. Wenn also der Investitionsaufwand für die erforderlichen betrieblichen Anpassungen von kleineren Zulieferern nur schwer oder gar nicht geleistet werden könnte, so ist der Umstand, daß sie von den aktuellen Vernetzungsbemühungen der Großunternehmen nicht unmittelbar betroffen sind, dennoch kein Vorteil, denn das Abseitsstehen hier kann sehr schnell in eine Verdrängung aus dem Zulieferungsgeschäft insgesamt einmünden.

Sofern sich aber kleinere Zulieferer um eine Anpassung bemühen, sehen sie sich nicht nur mit finanziellen Schwierigkeiten und Wagnissen konfrontiert; sie haben auch gravierende organisationsstrukturelle Probleme zu lösen. Während dies bei mittleren Unternehmen noch in der Kontinuität einer stetigen Organisationsentwicklung ablaufen könnte, liefen die erforderlichen Anforderungen in Kleinunternehmen wohl eher auf eine einschneidende Abkehr von den bisherigen Strukturen und einen grundlegenden Charakterwandel hinaus. Tangiert wären nämlich genau jene betrieblichen Organisationsmerkmale, die als diejenigen Eigenschaften anzusehen sind, die einen typischen Kleinbetrieb konstituieren - und die bislang, wie aufgezeigt (siehe unter 3.), neben ihren niedrigeren Lohn- und Gemeinkosten und ihren spezifischen passiven Flexibilitätspotentialen ihre Stellung als Zulieferer begründen: ihr weniger formalisiertes Informations-, Planungs- und Entscheidungswesen, der persönliche Charakter der innerbetrieblichen Kommunikation und Sozialbeziehungen, die vergleichsweise wenig fortgeschrittene Arbeitsteilung und die relativ hohe Bedeutung der traditionellen Facharbeiterqualifikation mit ihren betriebsübergreifenden, erfahrungsvermittelten Kenntnissen und Fertigkeiten.

So bedeutet die erforderliche Einführung moderner Planungs-, Steuerungs- und (Qualitäts-)Kontrollmethoden eine stärkere Formalisierung und Verknüpfung der entsprechenden Vorgänge, wodurch nicht nur eine

Einschränkung der Autonomie, Planungskompetenz und Ausführungsverantwortung des einzelnen Produktionsarbeiters droht, sondern insgesamt auch eine Einengung der Möglichkeiten zu spontanen und improvisierten Ablaufänderungen - ein bislang wesentlicher Punkt offensiver Kleinbetriebsflexibilität.

Eine stärkere Formalisierung der Abläufe und Automatisierung der Produktion sowie die verlangte schnellere Reaktion auf Liefer- und Änderungswünsche des Abnehmers werden sich auch auf die internen Kommunikationsstrukturen auswirken. Zu befürchten ist eine Anonymisierung der innerbetrieblichen Kooperationskontakte - sowohl zwischen Führungs- und Ausführungsebene als auch zwischen den Beschäftigten der operativen Ebene. Die damit verbundene Rücknahme des persönlichen Charakters von innerbetrieblichen Abstimmungsprozessen und sein Ersatz durch den vordergründigen Sachzwangcharakter vorstrukturierter Abläufe und von außen kommender Anforderungen dürften nicht ohne Einfluß auf die Form der Zusammenarbeit und der "industriellen Beziehungen" im Kleinbetrieb sein (s. dazu Mendius u.a. 1987, S. 180ff.). Ein stärker außengesteuerter und/oder formalisierter Produktionsablauf, der die bislang häufig eher informell geregelten Kooperationsprozesse und die vergleichsweise große Planungskompetenz und Ausführungsverantwortung kleinbetrieblicher Facharbeit aushebelt, dürfte jedenfalls bei den davon betroffenen Arbeitnehmern - angesichts der in Kleinunternehmen geringeren materiellen Entlohnung - auf Akzeptanzprobleme stoßen, die, wenn nicht zu Abwanderungstendenzen und Rekrutierungsproblemen, so doch zu "kompensatorischen" Kooperationsverlusten führen können, wodurch eine weitere wesentliche Grundlage kleinbetrieblicher Flexibilität ausgehöhlt würde.

Auswirkungen sind von alledem schließlich auch für das Qualifikationsprofil der kleinbetrieblichen Belegschaft zu erwarten. So erfordert der Einsatz moderner Fertigungs- und Steuerungstechniken von den Mitarbeitern Zusatzqualifikationen, die zum einen über den Rahmen traditioneller Facharbeiter-Berufsbilder hinausgehen und zum anderen betriebspezifischen Charakter tragen. Damit stellt sich nicht nur das Problem, wie diese Zusatzqualifikationen im Betrieb vermittelt werden können, sondern auch die Frage ihrer überbetrieblichen Transferierbarkeit. Die leichte Transferierbarkeit von Facharbeiterqualifikationen, die nach einheitlichen Vorgaben vermittelt werden und deshalb relativ gut einschätzbar sowie betriebs-

übergreifend verwertbar sind, stellt aber eine wesentliche Voraussetzung für die kleinbetriebliche Fähigkeit zu raschen Personalanpassungen über den externen Arbeitsmarkt dar, während sie gleichzeitig zu vermeiden hilft, daß ein Arbeitsplatzverlust zu längerer Arbeitslosigkeit führt (ausführlicher dazu Sengenberger 1987). Die Gefahr einer Herauslösung aus dem berufsfachlichen Arbeitsmarkt bedroht deshalb nicht nur die arbeitnehmerseitige Beschäftigungssicherheit, sondern wiederum die Basis kleinbetrieblicher Flexibilität.

Zusammengenommen ist damit für kleinbetriebliche Zulieferer im Rahmen der Intensivierung der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung durch Großunternehmen nicht nur die Frage gestellt, ob sie eine Chance erhalten, sich daran zu beteiligen, und ob sie finanziell und organisatorisch zu den dafür erforderlichen Anpassungsmaßnahmen in der Lage sind. Zusätzlich besteht für sie die Gefahr, daß sie durch kurzfristige strukturelle Anpassungen, die den eingefahrenen Mustern größerer Industriebetriebe folgen, ihre kleinbetriebsspezifischen offensiven Flexibilitätspotentiale verlieren. Ob der drohende Verlust hier durch eine mehr oder minder gelungene Kopie der an größeren Betrieben ausgerichteten Anpassungsmuster kompensiert werden kann, ohne gleichzeitig auch deren Potential zu langfristigen Planungen und größeren Produktionsvolumina zu erreichen - also ohne zu wachsen -, muß offengelassen werden. Festzustehen scheint jedoch, daß ein Kleinunternehmen, das künftig noch eine Chance im direkten Zulieferungsgeschäft mit Großunternehmen haben will, vielleicht noch im Hinblick auf seine Beschäftigtenzahl klein zu nennen ist, gemessen an den qualitativen Merkmalen jedoch kein Kleinbetrieb im herkömmlichen Sinn mehr sein wird.

5. Zusammenfassung und Schlußbemerkung

Die bisherige Entwicklung und die innere Logik der zunehmenden unternehmensübergreifenden Vernetzung deuten darauf hin, daß ein sich ausweitender Zulieferungsmarkt nicht ohne weiteres als Entwicklungschance für Kleinbetriebe angesehen werden kann. Spielen sie bereits heute in der direkten Teilezulieferung für die Massenfertigung von Großunternehmen aus Sicht dieser Großunternehmen nur eine Nebenrolle, so besteht die Gefahr, daß sie infolge der mit der Ausweitung des Fremdleistungsbezugs

einhergehenden Intensivierung der Austauschbeziehungen noch weiter an den Rand gedrängt werden.

Ob es den kleinbetrieblichen Zulieferern gelingt, den Anschluß zu halten oder verstärkt auf vorgelagerten Stufen Tritt zu fassen, wird wesentlich davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, den veränderten Anforderungen des Zulieferungsgeschäfts gerecht zu werden. Denn es ist zu vermuten, daß der Anstieg in den Leistungsanforderungen nicht auf die erste Zulieferungsstufe begrenzt bleibt und daß dort, wo dies der Fall ist, eher eine Schließung als eine größere Öffnung gegenüber einem Vorleistungsbezug durch unternehmensfremde Zulieferer erfolgt. Damit wird eine noch stärkere Konzentration der Zulieferung i.e.S. auf wenige - künftig womöglich in kleineren Betriebseinheiten organisierte - größere Unternehmen wahrscheinlich, die ihr modernes Leistungspotential dann durchaus auch in anderen Zulieferungsmärkten, auf denen die Effizienz-, Flexibilitäts- und Verlässlichkeitsanforderungen (noch) nicht so hochgeschraubt sind, als Wettbewerbsvorteil einbringen können.

Davon unabhängig ist auch im Bereich der investiven Vorleistungen ein Anstieg in analogen Dimensionen der Leistungsanforderung zu beobachten. Perspektivisch dürfte sich somit der Leistungsdruck, der von den Großunternehmen der industriellen Massenproduktion auf die Teilezulieferer der ersten Stufe ausgeübt wird, kaskadenartig sowohl auf die tieferen Stufen als auch in die Breite des Vorleistungsmarktes fortpflanzen, ohne daß z.Z. angegeben werden kann, ob und wo dieser Prozeß haltmachen und wie groß der Druck an diesen Stellen noch sein wird. Bei vielen insbes. kleinbetrieblichen Zulieferern führt dieser Druck bereits heute, und ohne daß sie von den ambitioniertesten Vernetzungstechniken erfaßt werden, dazu, daß sie sich gezwungen sehen, ihre defensiven Flexibilitätspotentiale zu mobilisieren und eine Intensivierung der Arbeit, eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und eine Auszehrung des Betriebskapitals zu betreiben bzw. in Kauf zu nehmen (vgl. dazu den Beitrag von Deiß in diesem Band). Aber auch eine auf die kurzfristigen Erfordernisse ausgerichtete offensive Anpassung kann langfristig die Stellung der betreffenden kleinbetrieblichen Zulieferer negativ berühren.

Dies ist insbesondere dann zu befürchten, wenn die Anpassung nicht den kleinbetriebsspezifischen Handlungsbedingungen und Handlungsvorteilen Rechnung trägt, sondern großbetrieblichen Mustern folgt. Denn Techni-

ken und Verfahren, die in größeren Unternehmen flexibilitätsfördernd sind, können sich in kleinbetrieblichen Strukturen durchaus nachteilig auswirken. Kritische Stimmen, die hier vor einem Überziehen durch eine mehr oder minder pauschale Implementation der ambitioniertesten Vernetzungskonzepte und -techniken und damit vor einer Gefährdung kleinbetrieblicher und dezentraler Flexibilitätspotentiale warnen, sind selten (für Ausnahmen s. Türke 1987; Rapp 1985). Gleichzeitig scheinen sich Systemanbieter bislang darauf zu konzentrieren, die Vernetzung zu optimieren, während den längerfristigen personalpolitischen und unternehmensstrategischen Folgewirkungen auf seiten derart angebundener Zulieferer nur selten die gebührende Aufmerksamkeit gewidmet wird.

So ist zu befürchten, daß Kleinbetriebe, die die Chance erhalten, in die enger werdende unternehmensübergreifende Produktionsvernetzung einbezogen zu werden, und die sich den geforderten Anpassungen unterziehen, einerseits mit wachsenden Risiken und Flexibilitätsanforderungen konfrontiert werden, andererseits aber gleichzeitig ihre traditionellen (qualifikatorischen, organisatorischen etc.) offensiven Flexibilitätspotentiale verlieren, ohne daß ihnen dafür eine ausreichende (technische, ökonomische oder sonstige) Kompensationsmöglichkeit erwächst. Auf längere Sicht würde sich dann auch eine geglückte offensive Anpassung als lediglich vordergründig erfolgreich erweisen - sie wäre im Gegenteil selbst Nucleus einer gravierenden betrieblichen Existenzkrise.

Insgesamt scheinen damit für Kleinunternehmen die mit der Ausweitung des Zulieferungsmarktes verbundenen Gefahren die damit einhergehenden Chancen zu überwiegen. Ob eine wie auch immer erfolgte Verdrängung traditioneller Kleinunternehmen aus der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung den Interessen der großbetrieblichen Abnehmer letztlich nützt, muß offengelassen werden. Die Vermutung geht dahin, daß durch eine Verschüttung der kleinbetriebsspezifischen offensiven Flexibilitätspotentiale die Flexibilität des Gesamtsystems leidet. Dieses Risiko sollte Anlaß geben, jenseits kurzfristiger Optimierungsinteressen nach unternehmensübergreifenden kooperativen Anpassungs- und Absicherungsstrategien zu suchen.

Literatur

- Acs, Z.J.; Audretsch, D.B.: Entrepreneurial Strategy, Entry Deterrence, and the Presence of Small Firms in Manufacturing. Discussion Paper IIM/IP 86-28, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 1986.
- Aiginger, K.; Tichy, G.: Entwicklungschancen der Klein- und Mittelbetriebe in den achtziger Jahren. Politische Studien, Sonderheft 1, München 1982.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Arnold, U.: Strategische Beschaffungspolitik - Steuerung und Kontrolle strategischer Beschaffungssysteme von Unternehmen, Europ. Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 380, Bern 1982.
- Bade, F.-J.: The Economic Importance of Small and Medium - Sized Firms in the Federal Republic of Germany. In: D. Keeble; E. Wever (Hrsg.): New Firms and Regional Development in Europe, London/Sydney/Dover 1986, S. 256-274.
- Becker, W.; Weber, J.: Strategische Beschaffung als Schlüssel zum Einkäufermarkt. In: Beschaffung aktuell, Heft 4, 1986, S. 36-38.
- Beschaffung aktuell, o.V.: Nixdorf braucht glückliche Lieferanten, Heft 10, 1986, S. 18-19.
- Bräuninger, F.; Hasenbeck, M.: Am Abschwung vorbei. In: Wirtschaftswoche, Nr. 19, 1988, S. 40-52.
- Brose, P.: Hemmende und fördernde Faktoren im Innovationsprozeß von Klein- und Mittelbetrieben. In: Internationales Gewerbearchiv, Heft 1, 32. Jg., 1984, S. 21-37.

Bullinger, H.-J.: Technische Entwicklung und Veränderung der Qualifikationsanforderungen, Referat auf der Fachtagung des IAO zu "Innovation und Qualifikation, berufliche Bildung und neue Technologien im Handwerk" in Bonn am 15./16. Oktober 1987.

Cramer, U.: Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik? In: MittAB, Heft 1, 1987, S. 15-29.

Emmerling, G.: Wertanalyse mit Geschäftspartnern: "Kosten senken muß als Projektziel stehen". In: Beschaffung aktuell, Heft 4, 1986, S. 45-48.

Feuerbaum, E.: Die Zubringer - und die Montageindustrie. Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Heft 2, Berlin 1956.

Fritsch, M.: Räumliche Unterschiede der Telematik-Adoption in Industriebetrieben der Bundesrepublik Deutschland. Räumliche Wirkungen der Telematik - Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 169, Hannover 1987.

Geck, H.-M.; Petry, G.: Nachfragermacht gegenüber Zulieferern. FIW-Schriftenreihe (Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V. Köln), Heft 104, Köln 1983.

Gelder, E.: Innovative Endprodukte erfordern neuartige Zusammenarbeit mit den Vorlieferanten - nicht nur in der Technik. In: Beschaffung aktuell, Heft 8, 1986, S. 34-35.

GEPRO (Gesellschaft für Produktionstechnik und Organisation mbH): Entwicklung von Hilfsmitteln und Methoden zur Marktsicherung und Markterweiterung von Zulieferunternehmen, Aachen 1985.

Giebel, U.J.: Sozialleistungen und Unternehmensgrößenstruktur. Analyse unternehmensgrößenspezifischer Belastungswirkungen von gesetzlichen, tarifvertraglichen und freiwilligen Regelungen im Sozialbereich. Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik, Bd. 65, Institut für Wirtschaftspolitik der Universität Köln, Köln 1985.

- Grabher, G.: De-Industrialisierung oder Neo-Industrialisierung? - Unternehmerische Reorganisation in einer traditionellen Industrieregion, Berlin 1988.
- Harting, D.: Hauptsache billig? Die LWA zeigt den anderen den Weg. In: Beschaffung aktuell, Heft 4, 1986, S. 42-43.
- Heinrich, D.: Die sozio-ökonomischen Bedingungen der Arbeitnehmer in mittelständischen Betrieben. In: Internationales Gewerbearchiv, Heft 4, 28. Jg., 1980, S. 208-216.
- Hermanns, F.: Merkblatt zur rechtlichen Gestaltung von Zuliefererverträgen, Schriftenreihe "Wirtschaft und Recht". Hrsg. v. RKW, Eschborn 1980.
- Kraljic, P.: Gedanken zur Entwicklung einer zukunftsorientierten Beschaffungs- und Versorgungsstrategie. In: G. Theuer u.a. (Hrsg.): Beschaffung - ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, Landsberg 1986, S. 72-93.
- Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Auflage, Stuttgart 1981.
- Marahrens, N.: Entwicklungschancen und Wachstumsgrenzen im Produzierenden Handwerk. In: Internationales Gewerbearchiv, Heft 1/2, Berlin 1980, S. 35-44, S. 92-107.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Weimer, St.: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Meyer, B.E.: DFÜ - Herausforderung für die Zulieferindustrie. In: Beschaffung aktuell, Heft 6, 1986, S. 27-28.
- Meyer, F.W.; Grote, H.; Kornemann, R.: Möglichkeiten einer Untersuchung der Funktionen und Wettbewerbslage kleiner und mittlerer Zulieferer in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1970.

- Münzner, H.: Beschaffungsstrategien in einem Großunternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 3, 1985, S. 250-256.
- Nuber, Ch.; Schultz-Wild, R.; Fischer-Krippendorf, R.; Rehberg, F.: EDV-Einsatz und computergestützte Integration in Fertigung und Verwaltung von Industriebetrieben, hektogr. Bericht, München 1987.
- Pfohl, H.-Ch.; Kellerwessel, P.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: H.-Ch. Pfohl (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 1982, S. 9-34.
- Rapp, H.: Kontrolle ist gut - Vertrauen ist besser. Normung der EDV-Schnittstellen mit MAP kann zu funktionsfähiger Planwirtschaft führen. In: VDI-Nachrichten, Nr. 36, September 1985.
- Richter, A.: Bitte zum Diktat. In: Auto - Motor - Sport, Heft 6, 1987, S. 248-250.
- Rühle v. Lilienstern, H.: Zulieferer des Handwerks haben mehr Zukunft - Erfahrungen, Beispiele, Lösungen, Bad Wörishofen 1986.
- RWI-Handwerksberichte (W. Lamberts; W. Düring; H. Schrumpf): Die wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 1987/88, 35. Jg., 1988.
- Semlinger, K.: Kleinbetriebliche Flexibilität zwischen "offensiver Entwicklung" und "defensiver Anpassung". In: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München (Hrsg.): Arbeitspapier 5: Technik und Flexibilisierung, München 1988, S. 92-100.
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten, - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.
- Sengenberger, W.; Loveman, G.: Smaller Units of Employment - A Synthesis Report on Industrial Reorganisation in Industrialized Countries - Discussion Paper DP/3/1987 of the International Institute for Labour Studies, Genf 1988.

Türke, D.: Just-In-Time-Einkaufsorganisation. In: H. Wildemann (Hrsg.): Just-In-Time. Produktion + Zulieferung, Tagungsbericht Bd. 2, München 1987, S. 676-692.

Weimer, St.: Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Manuskriptdruck, Eschborn 1983.

Wirtschaftswoche, o.V.: AEG-Zulieferer. Kleine müssen bluten, Nr. 36, 1982, S. 92.

Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie

Inhalt

1. Messung und Entwicklung der Fertigungstiefe
2. Entscheidungsablauf in zwei deutschen Automobilunternehmen bei Make-or-buy-Entscheidungen
3. Zielsetzungen von Auslagerungen
4. Zwei Entscheidungsprozesse bei zwei Automobilherstellern
5. Schlußfolgerungen

Anhang

Literatur

Die Verringerung der Fertigungstiefe und die damit zusammenhängenden Entscheidungen über Eigen- oder Fremdfertigung (Make-or-buy-Entscheidungen) sind Themen, die gegenwärtig auch im Zusammenhang mit neuartigen Rationalisierungsstrategien diskutiert werden. Die Umstrukturierung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung ist Charakteristikum eines "Neuen Rationalisierungstyps" (Altmann u.a. 1986), der sich prinzipiell über mehrere Produktionsstufen und somit über einzelbetriebliche Grenzen hinweg erstrecken kann. Ansatzpunkt "systemischer Rationalisierung" ist damit nicht mehr der einzelne Arbeitsplatz, sondern die Verknüpfung und Verbindung bisher isoliert betrachteter Teilprozesse, um "... die Produktivität und die Rationalität des gesamten inner- und überbetrieblichen Produktionssystems zu steigern und gleichzeitig die Kapitalbindung im System zu reduzieren" (ebd., S. 194).

Verbunden mit den Make-or-buy-Entscheidungen sind häufig neue Logistikkonzepte und die Reorganisation der Zulieferbeziehungen. Zunehmend rücken aber auch Fragen der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung in das Blickfeld (Altmann, Düll 1987). Denn mit der Verringerung der Fertigungstiefe sind Arbeitsplätze in den auslagernden Unternehmen bedroht, und die im Unternehmen verbleibenden Arbeitsplätze sind aufgrund technisch-organisatorischer Umstrukturierungen einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Gleichzeitig verliert die betriebliche Interessenvertretung an Durchsetzungskraft und Einfluß, wenn die Rationalisierungsstrategien nicht mehr den einzelnen Betrieb als Bezugspunkt aufweisen.

In der deutschen Automobilindustrie sind Leitbilder und Zielgrößen für die Reduzierung der Fertigungstiefe und die neuen Logistikkonzepte stark durch den japanischen Erfolg auf dem Weltmarkt und der dadurch hervorgerufenen Rezeption durch die westlichen Automobilunternehmen beeinflusst und geformt (Jürgens u.a. 1985; Jürgens u.a. 1989). In Japan finden wir - in den exportstarken Industriebranchen - Strukturen und Organisationsformen vor, die im Vergleich zu westlichen Produktionssystemen

- einerseits unternehmensbezogen einen geringeren Grad an vertikaler Integration der Fertigung,
- andererseits bezogen auf das gesamte Produktionssystem und die Interaktion der rechtlich selbständigen Unternehmenseinheiten einen höheren Grad organisatorischer Integration aufweisen (Anasz et al. 1987).

Offensichtlich ist es möglich und auch höchst effizient, bei geringer Fertigungstiefe mehrere Produktionsstufen zu kontrollieren, was man mit Harrigan (Harrigan 1983, S. 20f. und passim) als "Quasi-Integration" bezeichnen könnte (vgl. auch Hinterhuber, Vogel 1986).

Angeregt durch dieses Beispiel, beflügelt durch die Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechniken und angetrieben durch eine Anzahl funktionaler Erfordernisse der Produktionsorganisation, auf die wir gleich zu sprechen kommen werden, haben sich viele westliche Automobilunternehmen entschlossen, ihre Fertigungstiefe zu verringern. Die Gewichte und Kriterien bei den Make-or-buy-Entschei-

dungen haben sich dabei offensichtlich verschoben. Während früher aufgrund der auch vom Management angestrebten Prozeßsicherheit die Eigenfertigung im Zweifelsfall präferiert wurde, scheint jetzt die gegenseitige Beeinflussung von Eigen- und Fremdfertigung eine neue Qualität erreicht zu haben. Die Vorgabe, die Fertigungstiefe zu reduzieren, setzt zunehmend die Eigenfertigung unter Kostendruck, während gleichzeitig die Zulieferunternehmen der Automobilhersteller sich einem verstärkten Druck der Abnehmer ausgesetzt sehen (vgl. z.B. Brauning, Hasenbeck 1988). Damit einher gehen aber auch sich verändernde Konflikt- und Interessenkonstellationen von Management auf der einen und Betriebsrat/Belegschaft auf der anderen Seite.

Im folgenden wollen wir Ausgangsprobleme, Zielsetzungen und Interessensgesichtspunkte, die für die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdfertigung charakteristisch sind, näher untersuchen, um so die je spezifischen Interessenkonstellationen und Einwirkungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Logistische Fragen werden dabei eher am Rande eine Rolle spielen. Ausgangspunkt ist die aktuelle Diskussion über die Höhe der Fertigungstiefe und ihre Messung. Anschließend wollen wir versuchen, die Komplexität von Zielsetzungen, Entscheidungskriterien und -bezugspunkten der betrieblichen Diskussion über die Veränderung der Fertigungstiefe auszuleuchten. Dabei beziehen wir uns auf Expertengespräche, die wir mit Management- und Betriebsratsvertretern von zwei deutschen Automobilunternehmen geführt haben. Beide Unternehmen sind Massenhersteller mit mehreren europäischen Standorten, wobei das Unternehmen B Teil eines weltweiten Konzernverbundes ist. Entscheidungen über Auslagerungen werden aus der Sicht der Montagewerke nachgezeichnet. Im Anschluß daran werden wir anhand der Darstellung von zwei Fällen von Auseinandersetzungen über die Auslagerung von Teilefertigung die Begründungsmuster und Abläufe solcher Entscheidungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmenskontexten näher untersuchen.

1. Messung und Entwicklung der Fertigungstiefe

Die Messung und die Entwicklung der Fertigungstiefe waren ein Diskussionspunkt zwischen einem der Unternehmen und der IG Metall. Das Unternehmen veröffentlichte Zahlen über die Fertigungstiefe der deutschen Automobilhersteller, verglich diese mit japanischen Verhältnissen und be-

gründete damit die Notwendigkeit zu weiteren Auslagerungen. Die IG Metall hat die Zahlen angezweifelt und eine eigene Berechnung durchgeführt (IG Metall 1988), die erheblich von den davor publizierten Zahlen abweichen. Wir wollen daher zu Beginn auf die Messung und die Entwicklung der Fertigungstiefe in den deutschen Automobilunternehmen eingehen.

Prinzipiell läßt sich die Fertigungstiefe in zwei Dimensionen abbilden. Monetär kann gemessen werden, welcher Teil des Produktionswertes von welchem Unternehmen auf welcher Produktionsstufe geschaffen wurde. Veränderungen im Zeitablauf in dieser Dimension deuten z.B. an, daß sich die Beschäftigungshöhe bei den Automobilunternehmen aufgrund von Auslagerungen reduziert hat. Demgegenüber sind Fragen von Rationalisierung und Arbeitsorganisation eher mit Indikatoren zu verbinden, die die Art und Anzahl der gelieferten bzw. selbst gefertigten Teile erfassen. Denn nur wenn bekannt ist, welche Teile oder Komponenten geliefert bzw. selbst gefertigt worden sind, ist es möglich, Veränderungen in der Fertigungstiefe mit technisch-organisatorischen Umstrukturierungen zu verbinden.

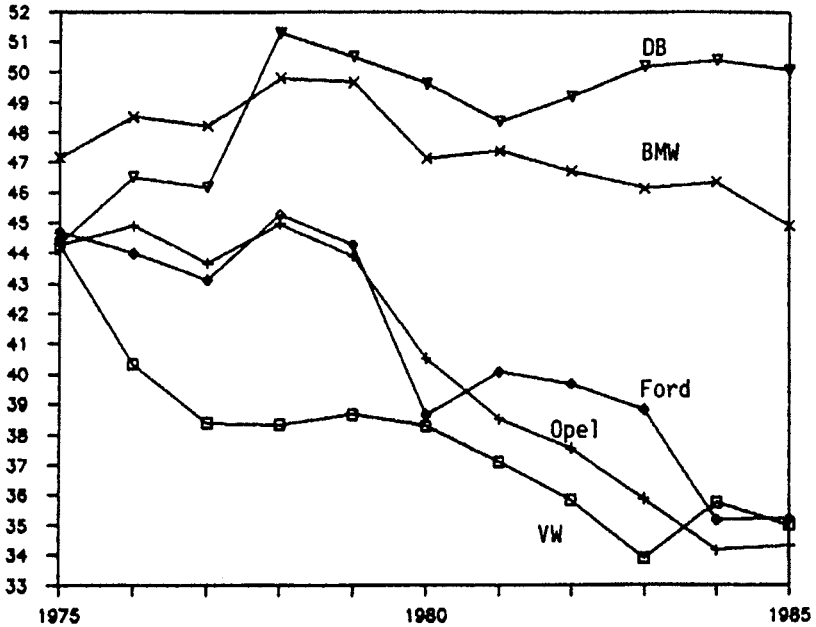
Bezogen auf die Automobilunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland wird übereinstimmend festgestellt, daß die Fertigungstiefe in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken ist, wenn man ausschließlich die Entwicklung der monetären Dimension betrachtet (Bochum, Meißner 1988a; Bochum, Meißner 1988b; IG Metall 1988). Dabei zeigt sich, daß sich die Spezialhersteller Daimler Benz und BMW (AUDI wird hier als Sonderfall behandelt und nicht in den Vergleich aufgenommen) im Gegensatz zu den Massenherstellern auf einem relativ hohen und stabilen Niveau bewegen (Schaubild 1).

Trotz der Einheitlichkeit in den Trendaussagen existieren erhebliche Divergenzen, sobald das Niveau der Fertigungstiefe in den Vordergrund rückt, da die einzelnen Autoren unterschiedliche Berechnungsarten zugrunde legen (vgl. Schaubild 2):

- Bochum, Meißner berechnen die Fertigungstiefe, indem sie von der Gesamtleistung der Unternehmen (Umsatz + Bestandserhöhungen) den Aufwand für Materialien, bezogene Roh-, Hilfs- und Betriebs-

stoffe subtrahieren und den so erhaltenen Rothertrag wiederum auf die Gesamtleistung beziehen (Variante a in Schaubild 2).

Schaubild 1: Fertigungstiefe von sechs deutschen Automobilunternehmen



Eigene Berechnungen (Rothertrag/Gesamtleistung x 100).

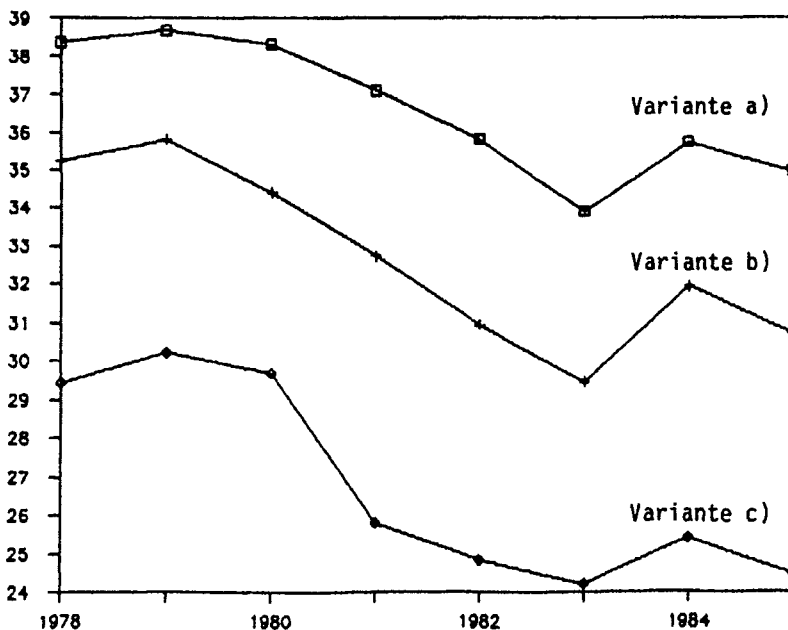
Quelle: Geschäftsberichte der Unternehmen.

- Die IG Metall (1988) hat in einer eigenen Berechnung vom Rothertrag noch die Abschreibungen auf Sachanlagen abgezogen und die so erhaltene Wertschöpfung auf die Gesamtleistung bezogen. Damit soll nur der Teil in die Berechnung der Fertigungstiefe eingehen, der durch die eigenen Produktionsfaktoren in einer bestimmten Periode erstellt wurde. Diese Berechnungsart führt zu einer geringeren Fertigungstiefe als die von Bochum, Meißner ermittelte (vgl. Variante b).

- Betriebswirtschaftlich (vgl. Grimm-Curtius 1986, S. 13; Coenenberg u.a. 1982, S. 458ff.) errechnet sich die Wertschöpfung, indem von der Gesamtleistung des Unternehmens zuzüglich der übrigen Erträge (= Unternehmensleistung) die Vorleistungen sowie die Abschreibungen und Verluste aus Anlageabgängen (das sind Wareneinsatz und Vorleistungen anderer Wirtschaftseinheiten, die in früheren Wirtschaftsperioden bezogen wurden) abgezogen werden. Diese Größe wiederum wird auf die Unternehmensleistung bezogen (Variante c).

In Schaubild 2 wurden die für die VW AG unterschiedlich berechneten Fertigungstiefen exemplarisch dargestellt. Obgleich die generelle Trendaussage unberührt bleibt, treten die Niveauunterschiede deutlich zu Tage.

Schaubild 2: Alternative Berechnungsarten der Fertigungstiefe der VW AG



Die Fertigungstiefe soll Auskunft darüber geben, "... welcher Teil der gesamten Produktion im eigenen Haus erstellt wurde" (IG Metall 1988, S. 6). Allerdings kann mit einer ausschließlich monetären Betrachtung hierfür lediglich ein erster Anhaltspunkt gegeben werden. Zwar sind die auf betriebswirtschaftlicher Grundlage ermittelten Werte die präzisesten, da hier eine umfassende periodische Abgrenzung vorgenommen wurde, indem die gesamten Abschreibungen in die Berechnung einfließen; alle drei Indikatoren weisen jedoch Mängel auf, die ihre Aussagekraft erheblich relativieren. So fließen Elemente ein, die nicht direkt mit der Entwicklung der Fertigungstiefe zusammenhängen. Wechselkursschwankungen, Preisänderungen der gelieferten Teile etc. wirken sich zwar auf den monetär ermittelten Indikator aus, affizieren jedoch nicht Art und Anzahl der gelieferten Teile. Darüber hinaus beziehen sich Abschreibungen auch auf "selbst erstellte Bauten und Anlagen", sind also Eigenleistungen, die jedoch in der betriebswirtschaftlichen Berechnungsart als Fremdleistungen auftauchen. Auch die internationale Vergleichbarkeit ist aufgrund der unterschiedlichen Buchungsvorschriften erheblich eingeschränkt, wenn nicht ausgeschlossen.

Aber auch die Vergleichbarkeit innerhalb einer Nation oder im Zeitablauf ist höchst problematisch. So können sich hinter identischen Fertigungstiefen sehr unterschiedliche Produktspektren verbergen, mit den entsprechenden Implikationen auf Arbeitsorganisation und Produktivität. Darüber hinaus bezieht sich dieser Indikator ausschließlich auf das Unternehmen als rechtliche Einheit. Er vernachlässigt also, daß sich die Kontrolle auch über mehrere rechtlich selbständige Unternehmen erstrecken kann.

Die Kritikpunkte zeigen aber auch, daß die Fertigungstiefe mehr ist als der monetäre Ausdruck des Verhältnisses von Fremd- und Eigenfertigung. Auch im vorliegenden Zusammenhang geht es nicht nur um den selbst bzw. fremd produzierten Wertanteil, sondern auch um die qualitativen, technisch-organisatorischen Aspekte dieses Prozesses. Will man die Fertigungstiefe bzw. einzelne Auslagerungsprojekte in einen umfassenden, systematischen Kontext stellen, müssen die Komponenten/Teile eines Fahrzeuges spezifiziert erfaßt werden. Die Tabelle im Anhang beinhaltet eine solche Auflistung, allerdings bezogen auf die Bestimmung des Local Contents der thailändischen Automobilindustrie. Mit einer so vorgenommenen Gewichtung der einzelnen Komponenten eines Pkw's können die Kon-

sequenzen von Auslagerungsprojekten, etwa für den Personalbedarf, die Arbeitsorganisation, die Qualifikations- oder Lohnstruktur, bestimmt werden. Aber auch andere Gesichtspunkte (vgl. Nawadhinsukh 1981 für die Local-Content-Problematik) können in die Gewichtung der einzelnen Komponenten einfließen. Beide Seiten dieses Prozesses werden im übrigen auch von den Unternehmen gegenwärtig ins Feld geführt. Vorgegeben wird, die Fertigungstiefe um einen bestimmten Betrag pro Jahr zu senken und die Auslagerungsprojekte auf der Grundlage der Unterteilung in Kann- und Mußfertigung zu spezifizieren (vgl. auch Muster 1988; Klotz 1988).

2. Entscheidungsablauf in zwei deutschen Automobilunternehmen bei Make-or-buy-Entscheidungen

Generell sind von der "Auslagerungsbewegung" alle Betriebsfunktionen betroffen. Sowohl direkte als auch indirekte Bereiche, Angestellte und Arbeiter können zur Disposition stehen. Wir werden uns allerdings im weiteren auf die unmittelbaren Produktionsbereiche beschränken und andere Auslagerungen (z.B. von Overhead-Funktionen) nicht berücksichtigen. Der Druck, die Fertigungstiefe zu reduzieren, konzentriert sich gegenwärtig auf die lohnintensiven Low-Tech-Arbeiten, wie - im Falle von Automobilmontagewerken - die Sitzfertigung, Kabelstrangfertigung usw. In der Konkurrenz mit Fremdfirmen wiegen sich die Automobilunternehmen im Bereich der know-how- und kapitalintensiven Fertigung noch in Sicherheit. Aus der einzelbetrieblichen Perspektive macht es aber oft wenig Unterschied, ob eine Auslagerung an eine Fremdfirma oder an ein anderes Werk im Weltverbund des eigenen Konzerns erfolgt. Durch Zugeständnisse einzelner Werke innerhalb des Konzernverbundes ergeben sich neue und verstärkte Diskrepanzen in der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Unterschiede in den Lohnsätzen erscheinen angesichts des Rückgangs des Lohnkostenanteils an den Gesamtkosten der Fertigung stark an Relevanz verloren zu haben. Unterschiede in den Betriebsnutzungszeiten allerdings setzen gerade die kapitalintensiven Bereiche unter Druck, die sich bisher Konzessionen widersetzen. So treten gegenwärtig im Werknetz von GM-Europa eklatante Unterschiede in den Betriebsnutzungszeiten auf. Im Werk Opel-Rüsselsheim beträgt die wöchentliche Betriebsnutzungszeit gegenwärtig 76 Stunden, im Werk Antwerpen I 110 Stunden, im Werk Zaragoza 120 Stunden; im Motorenwerk Opel-Kaiserslautern hat der Be-

triebsrat akzeptiert, daß die Betriebsnutzungszeit bei Neuinvestitionen auf 139,5 Stunden erhöht werden kann, um so einen "Wettbewerbsvorteil" gegenüber anderen europäischen Unternehmensbetrieben zu erlangen (vgl. auch Frankfurter Rundschau 1988).

Ansatzpunkte für eine Reduzierung der Fertigungstiefe können unterschiedliche Typen von Arbeiten und betrieblichen Funktionsbereichen sein:

- Arbeiten aus der Serienfertigung (Sitze, Kabelstränge, Stoßdämpfer, Auspuffanlagen usw.);
- Arbeiten der Ersatzteilefertigung, einschließlich Kundendienstteile für ausgelaufene Modelle (Betriebsjargon: "Friedhofsfertigung");
- Arbeiten, die im Rahmen des Produktionsverbundes des betreffenden Unternehmens für andere Werke verrichtet werden (Versand, Werkzeugbau etc.).

Die Entscheidung, die Fertigungstiefe zu verringern, wird dabei in der Praxis unterschiedlich begründet. Anggeführt werden:

- **Kostengründe:** Die Fremdfertigung von Teilen ist günstiger als Eigenfertigung;
- **"politische Gründe":** Local-Content-Regelungen einzelner Länder oder regionalpolitische Gründe (z.B. Berlin-Förderung) führen zur Produktionsverlagerung;
- **technische Gründe:** Vor allem der höhere Flächenbedarf neuer Fertigungsstrukturen führt zu Überlegungen, Randfertigung auszulagern;
- **Know-how:** Spezialisierte Zulieferer und Unternehmen haben für neue Fertigungsverfahren und Materialien das notwendige Know-how geschaffen (so führt z.B. die verstärkte Verwendung von Kunststoff oder von elektrotechnischen Teilen dazu, daß mehr Teile von außen bezogen wurden);

- begrenzte Managementkapazitäten und Probleme bei der "Beherrschbarkeit" von komplexer werdenden Material- und Produktionsflußsystemen können ebenfalls zu Auslagerungen führen.

Diese Zielsetzungen treten im Entscheidungsprozeß häufig kumulativ auf bzw. sind analytisch nicht immer eindeutig zu trennen, wie auch die Darstellung der von uns untersuchten Fälle noch zeigen wird.

Grundsätzlich erfolgt die "Bezugsartenentscheidung" in beiden von uns untersuchten Automobilunternehmen auf überbetrieblicher Ebene. Zunächst betrachten wir den Entscheidungsablauf und die Interventionsmöglichkeiten der verschiedenen Akteure im Unternehmen C. Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen C ist eingebettet in den längerfristigen Planungsrahmen für das "Werk 2000", aus dem sich auch ergibt, welche Teile im Werk zur "Muß-Fertigung" bzw. zur "Kann-Fertigung" zu rechnen sind. Grundlage dafür ist eine deutliche Funktionszuweisung für die einzelnen Werke. Für Montagewerke etwa gilt, daß alle Produktionsstufen ab Rohbau zur Muß-Fertigung zählen; Preßwerke, Gießereien, die sich in diesen Werken noch befinden, dagegen zur Kann-Fertigung gehören. Um diese Kann-Fertigungs-Bereiche mit externen Anbietern vergleichen zu können und um sie im Rahmen des noch zu beschreibenden Entscheidungsverfahrens über Bezugsarten überprüfen zu können, werden sie als eigene "Cost-Center" konstituiert.

Die Entscheidung über Bezugsarten fällt im Unternehmen C in einem zentralen Ausschuß, dem unter Leitung des Vorsitzenden der Zentralplanung die Werkleiter des Unternehmens sowie Vertreter der Bereiche Forschung und Entwicklung, Einkauf und Logistik, des Finanzwesens, der Qualitätssicherung und des Personal- und Sozialwesens angehören. Die Geschäftsordnung für diesen Ausschuß sieht explizit vor, daß Entscheidungen nur nach dem Kriterium der "Wirtschaftlichkeit" zu erfolgen haben.

Der Entscheidungsablauf bestimmt sich danach, ob es sich um Neuteile oder um laufende Serien- bzw. Kundendienstteile handelt. Bei Neuteilen erfolgt die Zuordnung eines Teils ("Taufe") als Kauf- oder Hausteil durch die Zentralplanung. Gesichtspunkte, die bei dieser Entscheidung eine Rolle spielen, sind die Stückzahl, das Vorhandensein von Know-how für den Fertigungsprozeß dieses Teils und die Wirtschaftlichkeit. Bezogen auf

die Wirtschaftlichkeit gilt in der Praxis die Faustregel, daß eine externe Fertigung vermutlich wirtschaftlicher ist, wenn der Lohnanteil an den Herstellungskosten höher als 30 % ist. (Diese Faustregel gilt im übrigen auch für Überlegungen, die Bezugsart bei laufenden Serien- bzw. Kundendienstteilen zu ändern.) Demgegenüber gilt erfahrungsgemäß, daß eine Hausfertigung bei höheren Kapitalinvestitionen bzw. bei höherem Materialanteil wirtschaftlich günstiger ist. Damit ergibt sich eine klare Bestrebung, die Fertigungstiefe im Bereich lohnintensiver Tätigkeiten zu reduzieren. Wird die Bezugsartenfestlegung durch die Zentralplanung im Zentralausschuß abgelehnt, wird eine Bezugsartenuntersuchung eingeleitet, in die Stellungnahmen und Daten von Einkauf und Logistik, Produktionsplanung, Personal- und Sozialwesen einfließen und in der der Bereich Finanz/Controlling die finanzielle Bewertung vornimmt.

Dieses Verfahren gilt in den Grundzügen auch bei Vorschlägen, die durch einzelne Fachbereiche oder als Verbesserungsvorschläge vorgebracht werden und eine Bezugsartenänderung bei laufenden Serien- bzw. Kundendienstteilen zur Folge haben können. Auch hier erfolgt die Kostenerfassung und die Auswertung der Stellungnahmen durch die zentrale Produktionsplanung; dem Finanz/Controlling-Bereich obliegt die finanzielle Prüfung und dieser spricht auch eine Empfehlung aus, über die im zentralen Verbundausschuß schließlich entschieden wird.

Der Anstoß zur Umwandlung von Eigen- in Fremdfertigung kann jederzeit durch das Angebot eines Fremdherstellers ausgelöst werden, das über den "Einkauf" in den Entscheidungsprozeß über Bezugsartenänderung eingeführt wird. Bei lohnintensiven Teilen geht bereits die Zentralplanung davon aus, daß bei einem Lohnkostenanteil von mehr als 25 bis 30 % der Herstellkosten eine externe Fertigung vorteilhafter wäre. Im Rahmen der dadurch ausgelösten Untersuchung über die Bezugsart besteht für die betroffenen Werke in der Regel die Möglichkeit, im Angebotswettbewerb mitzuhalten und ihrerseits das Preisangebot des Fremdherstellers zu unterbieten. Die Regeln dieser Preiskonkurrenz um die Vergabe als Kaufteil oder Hausteil sind im betrieblichen Management und erst recht den Interessenvertretungen häufig jedoch unklar. Hier ist zu beobachten, daß die wachsende Bedeutung der Strategie der Fertigungstiefenveränderung eine neue Arena betriebswirtschaftlicher Argumentation und Auseinandersetzung öffnet. So wird z.B. von Betriebsratsseite im Kampf um den Nachweis der Wirtschaftlichkeit der Eigenfertigung die Höhe der Gemeinko-

stenumlagen in Frage gestellt und geprüft, was sich hinter einzelnen Posten verbirgt. So wird etwa angezweifelt, daß Anlagen mit sehr viel längerer Betriebsdauer innerhalb von drei Jahren abgeschrieben werden müssen mit den entsprechenden Effekten auf die Kostengestaltung in dieser Periode. Auch die Praxis von Einkäufern wird kritisiert, die das hausinterne Angebot ihrerseits benutzen, um die Preise der Fremdfirmen zu drücken. Es wird daher die Forderung gestellt, bei dieser Preisunterbietungsspirale zumindest die Möglichkeit des letzten Angebotes der Eigenfertigung vorzubehalten.

Für Bezugsartenfestlegungen bzw. -änderungen gilt gleichermaßen, daß Entscheidungen des Zentralaussschusses einstimmig erfolgen müssen. Einsprüche gegen die Entscheidung sind in einer Vorstandsvorlage zu begründen; die Entscheidung trifft dann der Unternehmensvorstand. Angesichts der eindeutigen Bindung der Entscheidungen des Zentralaussschusses an das Kriterium der Wirtschaftlichkeit sind Aspekte der Beschäftigungssicherung u.ä., die etwa vom Vertreter des Personal- und Sozialwesens vorgebracht werden sollten, nur über den Vorstandsweg durchzusetzen. Hier liegen auch die indirekten Einwirkungsmöglichkeiten der Betriebsratsseite, die im Unternehmen nicht formell in den Entscheidungsprozeß über die Bezugsarten von Neu- oder Serien- und Kundendienstteilen einbezogen sind.

Angesichts der Umstrukturierungen in der europäischen Konzernorganisation existieren im Unternehmen B noch keine vergleichbaren institutionalisierten Verfahren für Bezugsartenentscheidungen. Der Anstoß für eine Bezugsartenänderung wird hier von der europäischen Konzernzentrale an die Werke weitergegeben. In den Werken sind neuerdings "Produktivitätsausschüsse" gebildet worden, denen der Werkleiter, der Leiter der Planungsabteilung und Vertreter der jeweils betroffenen Produktionsbereiche angehören sollen. Der Betriebsrat ist ebenfalls zur Mitarbeit an den Produktivitätsausschüssen eingeladen worden, hat sich in dieser Hinsicht aber noch nicht entschieden.

Auch nach einer formellen Institutionalisierung von Produktivitätsausschüssen ist ihre Funktion nicht mit dem des o.g. Zentralaussschusses vergleichbar. Denn hier handelt es sich um Ausschüsse auf Werkebene, deren Aufgabe es ist, im Hinblick auf Bezugsartenentscheidungen betriebliche Angebote zu erarbeiten. Inwieweit die europäische Konzernzentrale bereit

ist, diesen Ausschüssen Entscheidungskompetenzen zuzuweisen, ist noch offen.

Im Hinblick auf die Entscheidung zwischen Eigen- oder Fremdfertigung gibt es im Unternehmen B die sogenannte "Rot/Gelb/Grün-Regel". Danach bleibt die Fertigung im Haus, solange sie lediglich 1 - 3 % teurer ist als die Fremdfertigung; zwischen 3 und 7 % liegt die "Gelb-Phase" und es wird überprüft, ob das Teil selbst gefertigt oder fremd gefertigt werden soll; ist die Eigenfertigung um mehr als 7 % teurer als die Fremdfertigung, wird der Auslagerung "grünes Licht" gegeben. Für den Betriebsrat besteht hier keine Möglichkeit zu überprüfen, worauf sich die Preiskalkulationen im einzelnen beziehen.

3. Zielsetzungen von Auslagerungen

Welches sind nun in der Praxis die primären Triebkräfte für eine Verringerung der Fertigungstiefe durch die Auslagerung von Teilen der Produktion? Hervorzuheben in der gegenwärtigen Entwicklungsphase sind insbesondere drei Zielsetzungen. Als erster und sehr bedeutender Gesichtspunkt ist der erhöhte Flächenbedarf bei technisch-organisatorisch umstrukturierten Arbeitsabläufen zu nennen. Dieses Argument spielt in den aktuellen Überlegungen eine wichtige Rolle, obgleich es nicht für alle Werke gleichermaßen zutrifft. Tabelle 1 zeigt den erhöhten Flächenbedarf eines Montagewerkes (für leichte Nutzfahrzeuge; die Zuwachsraten treffen grosso modo auch für den Bereich der Pkw-Produktion zu).

In diesem Werk gibt es zahlreiche Bereiche mit "Friedhofsfertigung" für Ersatzteile von ausgelaufenen Modellen. Die Fertigung erfolgt hier diskontinuierlich, teilweise lediglich eine Schicht pro Woche, um den Bedarf zu befriedigen. Dennoch produziert man hier vielfach billiger, da die Betriebsmittel alle bereits abgeschrieben sind. Da diese Fertigung allerdings "Fläche bindet", verhilft man Fremdfirmen zu kompetitiven Angeboten, indem man ihnen die Betriebsmittel zu einem symbolischen Preis überläßt und somit Platz schafft für die geplanten technisch-organisatorischen Veränderungen. Damit fallen natürlich auch die eigenen Arbeitsplätze an dieser Stelle weg. Die Gesprächspartner auf Managementseite in diesem Werk betonen, daß die Flächenbindung gegenwärtig als zentrales Argument in die Entscheidung über Eigen- oder Fremdfertigung einfließt.

Tabelle 1: Aktueller und geplanter Flächenbedarf der Produktion eines Montagewerks (leichte Nfz) eines deutschen Unternehmens (1988)

Produktionsbereich	ggw. Flächen- bedarf - in m ² pro Fahrzeug -	gepl. Auslegung
Preßwerk	28	37
Rohbau	69	80
Lackiererei	56	63
Montagen insgesamt	112	178
(ohne Vormontagen)	65	108)

Quelle: eigene Erhebungen.

Unter dem Gesichtspunkt des Flächenbedarfs erklärt sich auch die Schwerpunktsetzung auf bestimmte JIT-Projekte, die in vielen Montagewerken realisiert werden bzw. worden sind. So wurde durch eine Fremdfirma in der Nähe des Werkes ein Coillager errichtet; daneben existieren weitere werknahe, externe Lager von Lieferanten für die Werke des Unternehmens C (Stofflager, Glaslager, Lager für Stangenmaterial, Gußschmiedeteile etc.).

Der markt- und konkurrenzbedingte Druck auf die Fertigungskosten, ist ein zweiter wichtiger Beweggrund für Auslagerungen. Die Reduktion der Fertigungstiefe ist in einigen Unternehmen gegenwärtig das wichtigste Instrument, um die Beschäftigung und damit die Kosten zu senken. So sollen nach den Personalplanungen im Montagewerk des Unternehmens B bis 1993 die Beschäftigten von 30.000 auf 25.000 reduziert werden. Rund die Hälfte dieses Personalabbaus soll durch die Verringerung der Fertigungstiefe vollzogen werden. Es handelt sich dabei keineswegs um spektakuläre Projekte. In der Regel sind es eine Vielzahl kleiner Vorhaben, bei denen es jeweils um eine geringe Anzahl von Arbeitsplätzen geht.

Für das Montagewerk des Unternehmens C sind 1987 28 Maßnahmen zur Veränderung der Fertigungstiefe zur Diskussion gestellt worden, die ins-

gesamt 1.100 Arbeitsplätze im Werk betreffen. Nur in zwei Projekten geht es um ein Volumen von mehr als 150 Arbeitsplätzen. Der Kampf des Betriebsrats um die Sicherung der Beschäftigung im Werk besteht daher aus einer Vielzahl von kleinen Scharmützeln und einer geringen Anzahl großer publizitätsträchtiger Schlachten. Dabei findet er durchaus Verbündete unter den Angestellten und Managern der jeweiligen Standorte. So bilden die Anforderungen an Qualität eine hohe Hemmschwelle, Sicherheitsteile durch Fremdfirmen fertigen zu lassen, obgleich mittlerweile auch solche Teile von außen bezogen werden, wenn die Fremdhersteller adäquate Qualitätsprüfmethoden nachweisen können.

Eine besondere soziale Brisanz erhalten die Entscheidungsprozesse über Eigen- und Fremdfertigung, da von Auslagerungen vor allem die Beschäftigungsmöglichkeiten für Leistungsgeminderte betroffen sind. Gegenwärtig stehen hauptsächlich die Bereiche, in denen im überproportionalen Verhältnis Leistungsgeminderte eingesetzt sind, in den Unternehmen zur Diskussion. Dies betrifft die lohnintensiven Fertigungen in den Vormontagen, wie der Sitzfertigung, der Kabelstrangfertigung usw., und die Einzelarbeitsplätze in der Kundendienstfertigung. Tabelle 2 zeigt die Verteilung von Arbeitsplätzen für Leistungsgeminderte (AL) und die Einsatzbereiche von Lohnempfängern mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit in unterschiedlichen Betriebsbereichen eines Montagewerks. Danach sind gut ein Viertel der AL-Arbeitsplätze im Bereich "Montagen" in der Sitzfertigung, die demgegenüber nur rund 7 % der Belegschaft der "Montagen" ausmacht.

Im Unternehmen C, dem dieses Werk gehört, gibt es einen Vorstandsbeschluß, demzufolge kein Arbeitsplatz für Leistungsgeminderte durch Auslagerung wegfallen darf, ohne daß zuvor ein geeigneter Ersatzarbeitsplatz geschaffen wurde. Die zu geringe Anzahl von solchen Arbeitsplätzen - verglichen mit der Anzahl von Lohnempfängern mit eingeschränkter Einsatzbreite - bildet damit eine Schwelle für Entscheidungen über Bezugsartenänderung. Der Vertreter des Personal- und Sozialwesens sowie der Betriebsrat haben in Einzelfällen dieses Argument bereits mit Erfolg geltend gemacht. Ein aktueller Fall (1988) ist die Verpackung von Scheibenwischern, die man im Zusammenhang mit den gegenwärtigen Umstrukturierungen auslagern wollte. Hier sind drei blinde Arbeiter beschäftigt. Gegen die Entscheidung, die Verpackung der Scheibenwischer nach außen zu

vergeben, wurde durch den Vertreter des Personal- und Sozialwesens aus sozialen Gründen ein Veto eingelegt und die Entscheidung damit gekippt.

Tabelle 2: Anzahl leistungsgeminderter und festgelegter AL-Arbeitsplätze nach Bereichen in einem Montagewerk (1987)

H.Abteilungen	AL-Arbeits- plätze	Lohnempfänger mit eingeschr. Einsatzbreite	Lohnempfänger insgesamt
Gießerei	46	138	2.080
Motorenbau	192	254	1.640
Preßwerk	160	247	1.840
Rohbau	107	218	1.710
Lackiererei	24	97	1.150
Fahrzeugmontagen	262	502	4.130
(Sitzfertigung)	69	k.A.	300)
Hausmeisterei	85	72	83
Werklogistik	143	163	501
Ersatzteile	58	82	110
Transport- und Verkehr, Versand	368	274	430
Qualitätssicherung	133	183	1.070
...			
Werk insgesamt	1.508	2.316	18.600

Quelle: eigene Erhebungen.

Eine dritte Zielsetzung im Rahmen der Strategie der Fertigungstiefenreduzierung bezieht sich auf die Erprobung von Just-in-time-Prinzipien und neuer Konzepte der Montageorganisation. Für die vorgelagerten Produktionsstufen (Aggregat-, Preßwerke, Rohbau) ist mit der Errichtung von Zentrallägern für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe die Einführung von JIT-Prinzipien bereits weiter fortgeschritten als für den Bereich "Montagen". Auch hier läßt sich allerdings ein experimentierendes Vorgehen mit ersten

JIT-Projekten feststellen, die sich auf die zeitgenaue Anlieferung von Einbauteilen an die Montagebänder beziehen. In dieser Hinsicht gibt es pro Montagewerk jedoch allenfalls zwei solcher JIT-Projekte, wie die Zulieferung von Pufferstangen und Kraftstoffbehältern im Falle eines Werkes des Unternehmens C, die JIT-Sitze-Anlieferung im Falle eines Werkes eines anderen Unternehmens. Ziel dieser Projekte dürfte sein, die JIT-Anlieferung zu erproben, um gegebenenfalls die Anforderungen an Liefertreue und Qualitätsstandards der Fremdfirmen zu verschärfen und um für die intendierte umfassende Einführung solcher JIT-Konzepte "Erfahrungswissen" zu sammeln. Erst wenn diese Pilotprojekte evaluiert, die informations- und verkehrstechnischen Probleme gelöst sind, können Kostenvorteile von Just-in-time-Konzepten (reduzierter Kapital- und Flächenbedarf) realisiert werden und als Motiv für eine weitere Reduzierung der Fertigungstiefe an Gewicht gewinnen.

Bereits die hier aufgeführten Zielsetzungen zeigen, daß die Reduzierung der Fertigungstiefe zu recht unterschiedlichen Konfliktkonstellationen führen kann. So kann das Argument des "Flächenbedarfs" mit sozialen Aspekten oder mit Anforderungen an die Qualitätssicherung konkurrieren. Dies führt dazu, daß die Konfliktlinien keineswegs nur zwischen Betriebsrat/Belegschaft und Management verlaufen, sondern daß auch Interessenkoalitionen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung möglich sind. So kritisieren auch Vertreter des Managements, daß die Zulieferer sich zunächst über Kampfpfeise die Aufträge schnappen, dann aber auf die Gelegenheit für einen Preisaufschlag warten. Eine solche Gelegenheit ergibt sich häufig, wenn nachträglich konstruktionsbedingt kleine Veränderungen am Produkt vorgenommen werden müssen. Dann "schlagen sie zu" und verlangen Preise, die im nachhinein die Fremdvergabe dieser Teile unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nicht mehr rechtfertigen würde. Eine Bezugsartenänderung und die Produktion als Hausteil ist allerdings nicht mehr möglich, da im eigenen Werk die Anlagen abgebaut wurden. Als Nachteile der Fremdfertigung wurden uns von Management- und Betriebsratsseite bei den Automobilherstellern genannt:

- Die Qualität der Kaufteile verschlechtert sich;
- Flexibilität geht verloren, d.h. die Reaktionsgeschwindigkeit, etwa bei Konstruktionsänderungen, wird vermindert;

- die eigene Fachkompetenz geht verloren;
- die Möglichkeit zur Beschäftigung leistungsgeminderter Arbeitnehmer im Werk wird eingeschränkt.

Es wundert daher keineswegs, daß die Frage der Vergabe von Fertigung nach draußen in den Werken der Endhersteller ein emotionsgeladenes Thema ist.

4. Zwei Entscheidungsprozesse bei zwei Automobilherstellern

Wir wollen uns jetzt zwei Einzelfällen zuwenden, die sich beide auf die Sitzfertigung beziehen. Einmal geht es um die Auslagerung der "Näherei" aus einem Montagewerk von B nach Spanien; im anderen Fall war die Sitzfertigung eines Montagewerks des Unternehmens C betroffen (die Sitzfertigung sollte an einen deutschen Zulieferer vergeben werden). Zeitpunkt der Auseinandersetzung war in beiden Fällen das Jahr 1987.

Die Geschäftsleitung des Unternehmens B ließ im Rahmen einer Kostenstrukturanalyse eine "Make-or-buy"-Studie erstellen. Darin wurde festgestellt, daß die Kosten pro Fahrzeug um 20 bis 25 DM gesenkt werden könnten, wenn die Näherei in der Bundesrepublik Deutschland abgebaut und man die fertigen Sitze von einer Fremdfirma in Spanien beziehen würde. Bisher wurden die Sitzbezüge werkintern zugeschnitten, genäht und bezogen.

Zum gleichen Zeitpunkt, als es im Werk um die Auslagerung der Näherei ging, wurden etwa 15 andere Abteilungen unter der Vorgabe untersucht, die Fertigungstiefe zu reduzieren, und auf diese Weise waren insgesamt ca. 1.500 Arbeitsplätze bedroht.

Die Ankündigung der Auslagerung führte dazu, daß Betriebsrat und Gewerkschaft die werkinterne und -externe Öffentlichkeit zu mobilisieren versuchten. Um die Näherei im Werk zu behalten, wurden alle Mitbestimmungsgremien eingeschaltet, wurde die Arbeit niedergelegt und der Präsident des Landesarbeitsamtes als Vermittler hinzugezogen. Die angeordnete Auslagerung war Diskussionsgegenstand auf allen Betriebs-, Ab-

teilungs- und Vertrauensleuteversammlungen. Die Geschäftsleitung akzeptierte allerdings nicht das Angebot des Betriebsrates, über Verbesserungen des Materialbezuges und der Lagerhaltung die Kosten zu senken. Ebenso wenig fruchteten Hinweise, daß Billiganbieter nach Erhalt des Auftrags die Preise drastisch zu erhöhen pflegen. Im Sommer 1987 erhielt die spanische Fremdfirma nicht nur den Auftrag, sondern auch die bisher im Werk verwandten Maschinen und Anlagen, so daß auch eine spätere Rückverlagerung ausgeschlossen wurde.

Direkt betroffen waren 298 Beschäftigte - davon 98 % Frauen - im Durchschnittsalter von 45 Jahren mit Betriebszugehörigkeiten zwischen 15 und 30 Jahren. Der Anteil an Schwerbehinderten und diesen gleichgestellten war unter ihnen überdurchschnittlich groß. Zwar kamen die Betroffenen in den Genuß der Beschäftigungssicherung nach dem für Neuinvestitionen geltenden Rationalisierungsschutzabkommen (auf dieser Grundlage erfolgte auch die Lohnabsicherung); allerdings gibt es auch ein Jahr nach der Auslagerung immer noch erhebliche Umsetzungsprobleme; viele der Betroffenen werden hin- und hergeschoben und wissen nicht, in welchem Bereich sie in der nächsten Woche arbeiten werden.

Im Montagewerk des Unternehmens C bildet die Sitzfertigung neben den Leitungssträngen den größten Posten von 28 Auslagerungsprojekten, die 1987 untersucht wurden. Auch in diesem Fall ging es um rund 300 Arbeitsplätze, an denen überwiegend Frauen und überdurchschnittlich Leistungsgeminderte beschäftigt sind. Das Werkmanagement teilte dem Betriebsrat mit, daß die Fremdfertigung 25% billiger wäre als die Eigenfertigung. Dieser Kostenvergleich basierte jedoch auf der damaligen Fertigungsorganisation, berücksichtigte also nicht Rationalisierungspotentiale bei der Eigenfertigung. Der formalisierte Entscheidungsprozeß für Bezugsartenänderungen ermöglichte hier jedoch, daß das Werk ein Gegenangebot ausarbeiten und damit den Nachweis höherer Wirtschaftlichkeit der Eigenfertigung erbringen konnte. Das eigene Werk erhielt dann im Ergebnis den Zuschlag für die Sitzfertigung auch nach der geplanten technisch-organisatorischen Umstrukturierung.

Ausschlaggebend war, daß das hausinterne Gegenangebot rund 25 % Einsparungen vorsah, die bereits in der laufenden Produktion nachgewiesen und realisiert werden sollten. Möglich wurden die Einsparungen auch, weil die Sitzfertigung über sehr lange Zeit von Rationalisierungsmaßnahmen

verschont geblieben war. Neue Maschinen, eine neue Logistik, eine überarbeitete Fertigungsorganisation und die Arbeitsintensivierung ermöglichten, die Kosten zu senken. Am Aufdecken der Einsparpotentiale beteiligt waren Vertreter des Personal- und Sozialwesens, Arbeitsstudienleute, Experten des Controlling, aber auch Betriebsräte, Vertrauensleute und Arbeiter/innen aus der Sitzfertigung selbst. Unter Verweis auf Japan erklärte uns ein Gesprächspartner daher auch, daß dies ein "echter Fall von 'Kaizen' " war. ("Kaizen" ist ein Element des Toyota-Produktionssystems und bezieht sich auf Verbesserungsaktivitäten durch Kleingruppen. Jeder Arbeiter kann und muß Verbesserungsvorschläge entwickeln, um Probleme im Fertigungsablauf zu beseitigen.)

Die Einsparungen von rund 25 % setzten sich wie folgt zusammen:

- 5 % ergaben sich aus Maßnahmen zur Reduktion der Fertigungskomplexität;
- weitere 5 % durch technische Maßnahmen (Erwerb leistungsfähigerer Nähmaschinen);
- 15 % ergaben sich durch Maßnahmen zu Verbesserung der Arbeitsgestaltung und durch Revision der Fertigungspläne auf der Basis von Datenermittlung nach MTM.

Es besteht kein Zweifel, daß die Konzession einer rund 15%igen Anhebung der Arbeitsintensität als einplanbares Rationalisierungspotential angesehen wird und damit ein Anhaltspunkt für ähnliche Entscheidungen in der Zukunft darstellt. So wird auch für die anstehende Bezugsartenentscheidung im Falle der Kabelstrangfertigung erwartet, daß hier wesentliche Einsparpotentiale liegen, die letztlich den Wirtschaftlichkeitsnachweis zugunsten des Werkes ausfallen lassen werden.

5. Schlußfolgerungen

Die Strategie der Fertigungstiefenreduktion führt, wie wir gesehen haben, zu einer Verschärfung des Kostendrucks und des Kostendenkens in den Betrieben. Im Rahmen dieser Strategie läßt sich dieser Druck auf bestimmte Arbeitsumfänge fokussieren, die nunmehr isoliert vom werkspezi-

fischen Kontext bestimmten Aushandlungen und Maßnahmen unterworfen werden. Im Gegensatz zur Technisierung, bei denen es immer auch "Rationalisierungsgewinner" gibt, stellt die Auslagerung aus Sicht der Betroffenen, häufig aber auch aus der Sicht des Produktions- und Qualitätsmanagements, eine klare Negativperspektive dar. Dies schafft Gemeinsamkeiten zwischen Betriebsrat und (zumindest Teilen des) Werkmanagement im "Concession Bargaining" gegenüber der Zentrale.

Die Gegenüberstellung der beiden Fälle macht deutlich, daß das formalisierte Verfahren für "Bezugsartenentscheidungen" im Falle des Montagewerkes des Unternehmens C zur Ausarbeitung eines konkreten "Konzessions-Angebotes" führte. Damit konnten betriebliche Handlungsmöglichkeiten geschaffen werden, um dem Druck der Zentrale zur Reduktion der Fertigungstiefe zu begegnen. Im Falle des Montagewerkes von B bestanden diese Möglichkeiten nicht. Betriebsrat und Beschäftigte signalisierten zwar generell Konzessionsbereitschaft, was sich jedoch nie in konkreten Vorschlägen und Angeboten umsetzen konnte, da das Entscheidungsverfahren keine Möglichkeit bot, sie an den entsprechenden Stellen einzubringen. Die "Ad-hoc"-Strategie der Mobilisierung von Öffentlichkeit hat im vorliegenden Zusammenhang nichts bewirkt. Der Betrieb sah sich hier eher als Opfer von Zentralentscheidungen, in der die Interessenvertretung keine Einflußchancen besaß. Ob und inwieweit sich durch die Einrichtung von betrieblichen "Produktivitätsausschüssen" eine Änderung ergibt, bleibt abzuwarten.

Obwohl die institutionellen Unterschiede zwischen den Unternehmen C und B dazu führten, daß in dem einen Fall die Auslagerung verhindert werden konnte und im anderen nicht, sollte nicht der gemeinsame Hintergrund übersehen werden. Die Konkurrenz der Werke mit Fremdfirmen bzw. anderen Werken des Unternehmens führt zu einem neuen, verschärften Kostendenken, dem sich auch Betriebsrat und Belegschaft nicht entziehen können. Jeder Produktionsbereich kann damit einer Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen werden, woraus sich dann neue Rationalisierungspotentiale ergeben. In solchen Fällen ist auch die Interessenvertretung der Arbeitnehmer auf Betriebsebene oft ohne Einflußmöglichkeiten, insbesondere wenn, wie oben dargestellt, andere Werke die Bereitschaft zu Konzessionen erkennen lassen oder bereits Zugeständnisse gemacht haben.

Anhang

Automobilkomponenten geordnet nach Haupt- und Untergruppen und gewichtet nach Local-Content-Gesichtspunkten

Die Tabelle listet die Komponenten/Teile für einen Pkw auf, geordnet nach Haupt- und Untergruppen. Das Gewichtungsschema, dessen exakte Grundlagen aus der Quelle nicht beschrieben werden, basiert nicht alleine auf den Produktionskosten. Berücksichtigt wurden auch technische Entwicklungspotentiale der thailändischen Automobilindustrie. Erstellt wurde die Liste, die nicht alle Varianten erfassen will, vom thailändischen Ministry of Industry, um den Local-Content-Anteil pro Pkw bestimmen zu können. Der entwicklungspolitische Hintergrund war, daß die thailändische Regierung den Local Content pro Pkw von 25 auf 50 % erhöhen wollte.

Automobilkomponenten (nach Haupt- und Untergruppen) in %

	Anteil am PKW
1. Motor	
1.1. Motoreinbau	4.00
1.1.1. Anteil für Montage	4.00
1.2. Zylinderkopf.....	3.50
1.2.1. Zylinderkopf	0.90
1.2.2. Zylinderkopfhaube und - deckel	0.20
1.2.3. Ansaug- und Auslaßventil	0.45
1.2.4. Nockenwelle	0.68
1.2.5. Ventiltfeder	0.28
1.2.6. Nockenwellentrommel	0.15
1.2.7. Zündeneinstellungskette oder -riemen	0.15
1.2.8. Ventilkipphebel	0.11
1.2.9. Kipphebelwelle	0.31
1.2.10. Ventilstößel	0.21
1.2.11. Kipphebelwellenträger	0.06
1.3. Zylinderblock	3.90
1.3.1. Zylinderblock	1.50
1.3.2. Kolben	0.75
1.3.3. Kolbenring	0.33
1.3.4. Pleuelstange	0.22
1.3.5. Zylinderlaufbüchse	0.21
1.3.6. Abdeckung für Zündeneinstellungs- kette	0.13
1.3.7. Kolbenbolzen	0.21

1.4.	Kurbelgehäuse	2.70
1.4.1.	Kurbelgehäuse	1.05
1.4.2.	Pleuelstangenlager	0.21
1.4.3.	Hauptantriebslager	0.29
1.4.4.	Schwungrad	0.45
1.4.5.	Kurbelwellenscheibe	0.21
1.4.6.	Kurbelwellentrommel	0.24
1.4.7.	Ölwanne	0.25
1.5.	Sonstiges	1.20
1.5.1.	Motorenabdichtung	0.50
1.5.2.	Ölstandsanzeiger	0.25
1.5.3.	Motoraufhängung mit Trageblock	0.25
1.5.4.	Motorboden	0.20
Summe Hauptgruppe 1		15.30
 2. Motorzusatzkomponenten		
2.1.	Kühlsystem	2.11
2.1.1.	Kühler	0.76
2.1.2.	Kühlerkappe	0.04
2.1.3.	Kühlerschlauch	0.05
2.1.4.	Thermostat	0.03
2.1.5.	Wasserpumpe	0.72
2.1.6.	Luftverkleidung	0.10
2.1.7.	Ventilatorriemenscheiben*	0.20
2.1.8.	Ventilatorriemen*	0.04
2.1.9.	Kühlgebläse*	0.10
2.1.10.	Reservewassertank	0.10
2.1.11.	elektrischer Ventilator**	0.25
2.1.12.	Ventilatorenrelais**	0.04
2.1.13.	Thermoschalter**	0.05
2.2.	Schmiersystem	0.97
2.2.1.	Ölpumpe	0.80
2.2.2.	Ölfilter	0.15
2.2.3.	Öldruckschalter	0.02
2.3.	Kraftstoffanlage	1.85
2.3.1.	Benzinpumpe	0.35
2.3.2.	Vergaser oder Einspritzpumpe	1.50

2.4.	Zündsystem	0.82
2.4.1.	Verteiler	0.50
2.4.2.	Zündspule	0.30
2.4.3.	Zündkerze	0.02
2.5.	Ansaug- und Auspuffsystem	1.07
2.5.1.	Saugleitung	0.45
2.5.2.	Öl- und Benzinpumpe	0.02
2.5.3.	Luftfilter	0.03
2.5.4.	Luftfiltergehäuse	0.12
2.5.5.	Auspuffrohr	0.45
2.6.	Motorkontrolle	0.10
2.6.1.	Kontrollkabel	0.08
2.6.2.	Öl- und Benzinpumpe	0.02
2.7.	Sonstiges	0.05
2.7.1.	Sonstige Träger	0.05
Summe Hauptgruppe 2		7.00

3. Elektrische Komponenten

3.1.	Ladesystem	1.57
3.1.1.	(Wechselstrom-)Generator	0.87
3.1.2.	Regler	0.20
3.1.3.	Batterie	0.50
3.2.	Anlasser	1.18
3.2.1.	Anlaßmotor	0.93
3.2.2.	Magnetschalter	0.25
3.3.	Sonstiges	1.25
3.3.1.	Träger	0.02
3.3.2.	Hupe	0.23
3.3.3.	Scheibenwischermotor	0.31
3.3.4.	Scheibenwischerblätter	0.13
3.3.5.	Scheibenwischerarm	0.12
3.3.6.	Verbindung	0.09
3.3.7.	Wasserbehälter	0.10
3.3.8.	Batteriekasten (Mulde)	0.10
3.3.9.	Batteriehalter	0.07
3.3.10.	Relais	0.04
3.3.11.	Düse und Schlauch für Waschanlage	0.04
Summe Hauptgruppe 3		4.00

4. Verkabelung		
4.1. Kabelbaum		1.50
4.1.1. Fahrwerkkelabelbaum	1.00	
4.1.2. Unter-Kabelbaum	0.50	
4.2. Kabel		0.50
4.2.1. Zündkerzenkabel	0.15	
4.2.2. Batteriekabel	0.08	
4.2.3. Masseleitung	0.07	
4.2.4. Sicherungskasten	0.20	
Summe Hauptgruppe 4		2.00
5. Auspuffanlage		
5.1. Auspufftopf		1.40
5.1.1. Auspufftopf	0.90	
5.1.2. Auspuffkrümmer	0.50	
5.2. Auspuffrohr		0.55
5.2.1. Auspuffrohr	0.55	
5.3. Sonstiges		0.05
5.3.1. Aufhängung und Muffe	0.05	
Summe Hauptgruppe 5		2.00
6. Kraftstoffanlage		
6.1. Benzinleitung		0.34
6.1.1. Benzinleitung und -rohr	0.20	
6.1.2. Kraftstofffilter	0.10	
6.1.3. Kraftstofffilter	0.04	
6.2. Benzintank		1.51
6.2.1. Benzintank	1.07	
6.2.2. Tankuhr	0.40	
6.2.3. Kraftstofffilter	0.04	
6.3. Sonstiges		0.15
6.3.1. Aufhänger und Träger	0.15	
Summe Hauptgruppe 6		2.00
7. Allgemeine Komponenten		
7.1. Reifen		5.50
7.1.1. Radscheibe und -felge	2.00	
7.1.2. Reifen und Schlauch	3.00	
7.1.3. Radkappe und -körper	0.50	
7.2. Sonstiges		4.50
Summe Hauptgruppe 7		10.00

8. Trimmung und Verkleidung		
8.1. Verdeck		0.01
8.1.1. Geräuschkämpfung		0.01
8.2. Innenraum		3.45
8.2.1. Geräuschkämpfung		0.04
8.2.2. Deckenfütterung		0.36
8.2.3. Teppich und Fußmatte		1.00
8.2.4. Türverkleidung		0.80
8.2.5. Sonnenblende		0.25
8.2.6. Armlehne		0.03
8.2.7. Anpassen der Windführungsbleche		0.03
8.2.8. Trägerverkleidung		0.02
8.2.9. Deckenverkleidung (Himmel)		0.05
8.2.10. Gepäckablage		0.11
8.2.11. Schutzplatte		0.05
8.2.12. Verkleidung für Innenraumteilung		0.03
8.2.13. Mittelkonsole		0.25
8.2.14. Seitenfensterhebel		0.10
8.2.15. Seitenfenstermechanismus		0.30
8.2.16. Kotflügel für die Hinterräder		0.03
8.3. Kofferraum		0.64
8.3.1. Geräuschkämpfung		0.01
8.3.2. Teppich und Gummimatte		0.28
8.3.3. Ersatzreifenabdeckung		0.05
8.3.4. Tankschutz		0.05
8.3.5. Werkzeugausrüstung		0.10
8.3.6. Wagenheber		0.15
8.4. Sonstiges		0.15
8.4.1. Türenwasserrinnen		0.15
Summe Hauptgruppe 8		4.25
9. Sitze		
9.1. Rahmen		2.33
9.1.1. Sitzrahmen		2.18
9.1.2. Sitzverstellmechanismus		0.15
9.2. Überzug		2.32
9.2.1. Sitzbezug		1.44
9.2.2. Schaum und Polsterung		0.88
9.3. Sonstiges		0.35
9.3.1. Kopfstütze		0.35
Summe Hauptgruppe 9		5.00

10. Fenster		
10.1. Glas.....		2.41
10.1.1. Türeglas	0.91	
10.1.2. Windschutzscheibe	0.75	
10.1.3. Heckscheibe	0.75	
10.2. Einfassung		0.09
10.2.1. Dichtung für Windschutzscheibe	0.05	
10.2.2. Dichtung für Heckscheibe	0.04	
Summe Hauptgruppe 10		2.50
11. Beleuchtungsanlage		
11.1. Außenanlage		0.90
11.1.1. Frontscheinwerfer	0.50	
11.1.2. Deckbeleuchtung	0.25	
11.1.3. Blinkanlage	0.10	
11.1.4. Kennzeichenbeleuchtung	0.05	
11.2. Innenanlage		0.05
11.2.1. Innenbeleuchtung	0.05	
11.3. Sonstiges		0.05
11.3.1. Befestigung	0.05	
Summe Hauptgruppe 11		1.00
12. Federung		
12.1. Vordere Federung		2.03
12.1.1. Vorderfeder (Blatt oder Spirale)	0.74	
12.1.2. Vorderstrebenachse	0.25	
12.1.3. Federarm	0.23	
12.1.4. Vordere Stoßdämpfer	0.65	
12.1.5. Vorderer Stabilisator	0.12	
12.1.6. Federpuffer	0.04	
12.2. Hintere Federung		1.47
12.2.1. Hintere Feder (Blatt oder Spirale)	0.78	
12.2.2. Hintere Stoßdämpfer	0.65	
12.2.3. Federpuffer	0.04	
Summe Hauptgruppe 12		3.50

13. Bremssystem		
13.1. Vorderradbremse		0.49
13.1.1. Bremsklotzträger	0.18	
13.1.2. Abdeckung	0.10	
13.1.3. Aufnahme	0.05	
13.1.4. Scheibe	0.16	
13.2. Hinterradbremse		0.54
13.2.1. Radzylinder	0.21	
13.2.2. Bremsbacke und -futter	0.15	
13.2.3. Bremsstrommel	0.18	
13.3. Zweikreishauptbremszylinder		1.25
13.3.1. Hauptbremszylinder	0.43	
13.3.2. Kolben	0.11	
13.3.3. Rückstromventil	0.13	
13.3.4. Behälter	0.58	
13.4. Bremsverstärker		0.20
13.4.1. Verstärker	0.15	
13.4.2. Halterung	0.02	
13.4.3. Bremsschlauch	0.02	
13.5. Bremsleitung		0.10
13.5.1. Bremsrohrleitung	0.03	
13.5.2. Überdruckventil	0.04	
13.5.3. Schlauch	0.01	
13.5.4. Verbindungsstück	0.02	
13.6. Feststellbremse		0.17
13.6.1. Bremshebel	0.05	
13.6.2. Knopf und Feder	0.01	
13.6.3. Stange	0.03	
13.6.4. Kabel (Seile)	0.08	
13.7. Sonstiges		0.35
13.7.1. Befestigung	0.03	
13.7.2. Verbindungsstück	0.03	
13.7.3. Rohr	0.02	
13.7.4. Pedal	0.15	
13.7.5. Regulator	0.12	
Summe Hauptgruppe 13		3.10

14. Kupplung		
14.1. Kupplung		1.00
14.1.1. Zusammenbau		0.15
14.1.2. Kupplungsscheibe		0.26
14.1.3. Andruckscheibe		0.41
14.1.4. Kupplungsabdeckung		0.18
14.2. Kontrolle		0.47
14.2.1. Rückholfeder		0.02
14.2.2. Zusammenbau Hauptkupplungs- zylinder		0.45
14.3. Sonstiges		0.43
14.3.1. Kupplungspedal		0.13
14.3.2. Schlauch		0.09
14.3.3. Rohr		0.08
14.3.4. Befestigung und Verbindungsstück		0.13
Summe Hauptgruppe 14		1.90

15. Karosserie		
15.1. Unterboden		11.45
15.1.1. Rückverkleidung		0.72
15.1.2. Brandschott		0.78
15.1.3. Bodenzusammenbau		1.50
15.1.4. Boden		5.00
15.1.5. Inneres Radgehäuse		0.50
15.1.6. Obere Instrumentenbefestigung		0.43
15.1.7. Innere Seitenverkleidung		0.03
15.1.8. Montage Motorraum		0.43
15.1.9. Motorraum		1.70
15.1.10. Sonstiges		0.36
15.2. Seitenverkleidung		1.50
15.2.1. Seitenrahmen		0.78
15.2.2. Hinterer Kotflügel		0.22
15.2.3. Seitenpfeiler		0.12
15.2.4. Inneres Radgehäuse		0.28
15.2.5. Sonstiges		0.10

15.3.	Dach	1.50
15.3.1.	Dachzusammenbau	0.10
15.3.2.	Dachverkleidung	0.90
15.3.3.	Heckscheibenverkleidung	0.18
15.3.4.	Windschutzscheibe	0.18
15.3.5.	hintere Ablage	0.09
15.3.6.	Sonstiges	0.05
15.4.	Vorderer Kotflügel	0.40
15.4.1.	Kotflügelverkleidung	0.80
15.4.2.	Kotflügelbefestigung	0.40
15.4.4.	Sonstiges	0.05
15.5.	Sonstiges	3.60
15.5.1.	Türeneinbau	0.20
15.5.2.	Glasrahmen	0.32
15.5.3.	Außenverkleidung	0.91
15.5.4.	Innenverkleidung	0.81
15.5.5.	Innentürenbefestigung	0.58
15.5.6.	Äußere Türenbefestigung	0.55
15.5.7.	Scharniere und Sonstiges	0.23
15.6.	Motorhaube (vorne)	1.80
15.6.1.	Motorhaubeneinbau	0.15
15.6.2.	Deckelverkleidung	0.95
15.6.3.	Rahmen für Motorhaube	0.55
15.6.4.	Scharniere und Sonstiges	0.15
15.7.	Kofferraumdeckel (hinten)	1.75
15.7.1.	Einbau Kofferraumdeckel	0.15
15.7.2.	Verkleidung Kofferraumdeckel	0.90
15.7.3.	Rahmen für Kofferraumdeckel	0.45
15.7.4.	Schlußarbeiten Kofferraum	0.10
15.7.5.	Scharniere und Sonstiges	0.15
Summe Hauptgruppe 15		23.00
16.	Andere Karosserieteile	
16.1.	Stoßstangen	1.13
16.1.1.	Vordere Stoßstange	0.55
16.1.2.	Hintere Stoßstange	0.56
16.1.3.	Sonstiges	0.02
16.2.	Frontverkleidung	0.32
16.2.1.	Kühlergrill	0.32
16.2.2.	Sonstiges	0.02
Summe Hauptgruppe 16		1.45

17. Getriebe		
17.1. Gehäuse		0.89
17.1.1. Gehäuse	0.75	
17.1.2. Abdeckung	0.12	
17.1.3. Abdichtung	0.02	
17.2. Schaltung.....		2.11
17.2.1. Lager	0.03	
17.2.2. Zahnradbüchse	0.04	
17.2.3. Zahnrad	1.05	
17.2.4. Achswelle	0.31	
17.2.5. Zählwerk	0.23	
17.2.6. Hauptachswelle	0.44	
17.2.7. Synchronring	0.01	
17.3. Schaltvorrichtung.....		0.74
17.3.1. Griff	0.03	
17.3.2. Hebel	0.18	
17.3.3. Hebelschuh	0.17	
17.3.4. Anker	0.18	
17.3.5. Puffer	0.06	
17.3.6. Gestänge	0.05	
17.3.7. Becher	0.07	
17.4. Innere Schaltvorrichtung		0.56
17.4.1. Hebel	0.21	
17.4.2. Schaft	0.21	
17.4.3. Stange	0.08	
17.4.4. Synchronring	0.03	
17.4.5. Gabel	0.03	
Summe Hauptgruppe 17		4.30

18. Lenkung		
18.1. Lenkrad.....		0.49
18.1.1. Lenkrad	0.38	
18.1.2. Hupvorrichtung	0.11	
18.2. Lenkstange.....		0.77
18.2.1. Gliederstange	0.19	
18.2.2. Lenkungsgehäuse	0.58	
18.3. Lenksäule.....		0.46
18.3.1. Lenksäule	0.33	
18.3.2. Abdichtung für Lenkungsgehäuse	0.13	

18.4.	Lenkgetriebe	0.80
18.4.1.	Spurstange	0.34
18.4.2.	Spurhalterende	0.31
18.4.3.	Drosselklappe	0.24
18.5.	Abdeckung (Schutzkappe)	0.17
18.6.	Sonstiges (Halterung und Aufhängung)	0.17
Summe Hauptgruppe 18		2.95
19. Gelenkwelle		
19.1.	Antriebswelle	0.75
19.1.1.	Wellenlager	0.08
19.1.2.	Muffe	0.05
19.1.3.	Schaft	0.31
19.1.4.	Armkreuz	0.12
19.1.5.	Gabelgelenk	0.11
19.1.6.	Universalgelenk	0.08
19.2.	Kugellagerung	0.67
19.2.1.	Kugellagerung	0.08
19.2.2.	Differentialgehäuse	0.56
19.2.3.	Abdichtung	0.03
19.3.	Ausgleichsgetrieberad	2.05
19.3.1.	Wellenlager	0.12
19.3.2.	Gehäuse	0.48
19.3.3.	Ring- und Treibrad	0.67
19.3.4.	Zahnrad	0.18
19.3.5.	Ersatztreibrad	0.15
19.3.6.	Antriebswelle	0.81
19.3.7.	Muffe	0.11
19.3.8.	Abschlußvorrichtung	0.01
19.3.9.	Abstandhalter	0.02
19.4.	Hinterdifferenzialseitenwelle	0.28
19.4.1.	Schaft	0.23
19.4.2.	Anschlagscheibe	0.05
Summe Hauptgruppe 19		3.75

20. Armaturen		
20.1. Armaturenblett.....		0.48
20.1.1. Armaturenblett	0.16	
20.1.2. Zigarettanzünder	0.02	
20.1.3. Schalter	0.11	
20.1.4. Handschuhfach	0.15	
20.1.5. Abdeckung	0.04	
20.2. Instrumente		0.52
20.2.1. Tachometer	0.13	
20.2.2. Uhr	0.11	
20.2.3. Druckanzeiger	0.08	
20.2.4. Drehzahlmesser	0.07	
20.2.5. Benzinuhr	0.06	
20.2.6. Thermometer	0.06	
20.2.7. Lampe	0.01	
Summe Hauptgruppe 20		1.00
Total		100.00

Quelle: Nawadhinsukh 1981, S. 24-30; unsere Übersetzung.

* alternativ für 2.1.11.; 2.1.12.; 2.1.13.

**alternativ für 2.1.7.; 2.1.8.; 2.1.9.

Literatur

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987, S. 261-269.
- Anasz, W.; Ueda, H.; Yamamoto, K.: Industrial Structures in Japan: Pyramidal Organization in the Automobile and the Electrical/Electronic Industries, Occasional Paper in Labor Problem and Social Policy, University of Tokyo, Tokyo 1987.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Logistik und Produktion auf Abruf. Neue Rationalisierungsstrategien. Eine Dokumentation. In: DGB (Hrsg.): Informationen zur Humanisierung der Arbeit und zur Technologiepolitik, Nr. 3, Düsseldorf, März 1988a.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Vor der Talfahrt - Die Situation der Automobilindustrie. In: Sozialismus, Heft 4, 14. Jg., 1988b, S. 14-19.
- Brauninger, F.; Hasenbeck, M.: Grenzen überschritten. In: Wirtschaftswoche, Nr. 19 v. 6.5.1988, S. 52-59.
- Coenenberg, A. G. u.a.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, 6. Auflage, Landsberg/Lech 1982.
- Frankfurter Rundschau v. 18.4.1988.
- Grimm-Curtius, H.: Betriebswirtschaftlicher Gesamtprozeß und konstitutiver Rahmen. In: U. Bertmann (Hrsg.): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München/Wien 1986, S. 5-64.
- Harrigan, K.R.: Strategies for Vertical Integration, Lexington/Toronto 1983.

Hinterhuber, H. A.; Vogel, A. A.: Die strategische Analyse der vertikalen Integration und der Diversifikation. In: Journal für Betriebswirtschaft, Heft 2, 36. Jg., 1986, S. 52-75.

IG Metall (Hrsg.): Die Entwicklung der Fertigungstiefe in der Autoindustrie. Eine Information der IG Metall Vorstandsverwaltung (Wirtschaftsabteilung), Frankfurt 1988.

Jürgens, U.; Dohse, K.; Malsch, T.: Japan als Orientierungspunkt für den Wandel der industriellen Beziehungen in der US-amerikanischen und europäischen Automobilindustrie. In: S.-J. Park (Hrsg.): Japanisches Management in der Praxis - Flexibilität oder Kontrolle im Prozeß der Internationalisierung und Mikroelektronisierung, Berlin 1985, S. 127-148.

Jürgens, U.; Malsch, T.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg etc. 1989.

Klotz, J.: "Autoindustrie - Der Weg in die Zukunft ist mit Schlaglöchern übersät". In: Frankfurter Rundschau v. 6. Juni 1988, S. 5.

Muster, M.: Vollbremsung. Arbeitsplatzabbau: Die Pläne der Autokonzerne. In: Sozialismus, Heft 5, 14. Jg., 1988, S. 20-22.

Nawadhinsukh, S.: Ancillary Firm Development in the Automobile Industry in Thailand, Council for Asian Manpower Studies, University of the Philippines, Discussion Paper Series No. 81-06, Diliman, Quezon City 1981.

Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben¹

Inhalt

1. Die Automobilbetriebe und Automobil-Zulieferbetriebe im Umbruch
2. Die Automobil-Zulieferindustrie - ein breites Spektrum von Konzernen und Betrieben
3. Just-in-time-Konzepte und Zulieferung
 - 3.1 Das Just-in-time-Modell am Beispiel von BMW in Regensburg
 - 3.2 Die neue Rolle der Spediteure
 - 3.3 Just-in-time-Konzepte und EDV-Einsatz
 - 3.4 Synchronität als Postulat für die Just-in-time-Produktion
 - 3.5 Neue Qualitätssicherungsstrategien
4. Neue Herausforderungen für Betriebsräte durch Just-in-time-Konzepte
 - 4.1 Reaktionen von Betriebsräten in der Zulieferindustrie
 - 4.2 Aspekte gewerkschaftlicher Just-in-time-Politik

Literatur

-
- 1 Die folgenden Ausführungen sind Teilergebnisse eines Forschungsprojektes über "Just-in-time-Produktion" in der Automobil-Zulieferindustrie, das von der Hans-Böckler-Stiftung für insgesamt zwei Jahre gefördert wird. Ziele des Projektes sind vor allem die Erstellung einer Topographie, d.h. einer organisatorisch-strategischen Strukturanalyse von Automobil-Zulieferbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland und die Untersuchung der veränderten Handlungsbedingungen von Betriebsräten in Automobil-Zulieferfirmen infolge des Strukturwandels in der Automobilindustrie. Unsere Aussagen stützen sich bis jetzt (Sommer 1988) auf die Auswertung von Daten aus etwa 2.000 Zulieferbetrieben und auf rund 25 Expertengespräche in Automobil-Zulieferbetrieben aus verschiedenen Branchen und unterschiedlichen Betriebsgrößen. Befragt wurden von uns in erster Linie Betriebsräte. Gegenstand der Untersuchung sind ausschließlich Automobil-Zulieferfirmen für Erstausrüstungsteile. In diesen Firmen sind in der Bundesrepublik Deutschland gegenwärtig ca. 1,5 Mio. Personen beschäftigt, davon allerdings rund ein Drittel in den 20 größten bzw. etwa 900.000 in den 150 größten Automobil-Erstausrüstungsfirmen. Der Umsatz der 2.000 Automobil-Zulieferfirmen, worunter sich auch einige transnational operierende Konzerne wie Bosch, Siemens, Mannesmann, Thyssen etc. befinden, beträgt ca. 150 Mrd. DM, davon entfallen auch wiederum ca. 90 % auf die 150 größten Firmen.

1. Die Automobilbetriebe und Automobil-Zulieferbetriebe im Umbruch

Die Automobil-Zulieferindustrie ist durch das massive Vordringen neuartiger computerintegrierter Fertigungs- und Beschaffungskonzepte in der Automobilindustrie in den Brennpunkt einer umfassenden Rationalisierungsstrategie geraten (vgl. Jürgens, Gutzler 1987; Altshuler et al. 1984). Begriffe wie Kanban, Just-in-Time, lagerlose Fertigung, "Make-or-Buy" oder Materiallogistik liefern den Stoff für sensationelle Schlagzeilen.² Entstanden ist diese Debatte vor allem auf dem Hintergrund von drei untereinander verschränkten Problemfeldern, die ihren Ursprung im Automobilsektor selbst haben. Dies sind: 1. gigantische Überkapazitäten auf dem Weltautomobilmarkt in fast allen Fahrzeugklassen und Marktsegmenten,³ 2. der anhaltende Konkurrenzdruck aus Japan, Süd-Korea und den USA⁴ und 3. die bevorstehende Realisierung des EG-Binnenmarktes ab 1992.⁵ Die Reaktionen und Strategien der Automobilkonzerne darauf sind vielfältig (vgl. Buhmann u.a. 1984; Wolf 1986; Klebe, Roth 1987; Dankbaar u.a. 1988).⁶ Um dem internationalen Konkurrenzdruck zu begegnen, set-

2 Vgl. Handelsblattserie vom 23.9.1986 bis 19.5.87 sowie unzählige Artikel und Sonderteile zu Just-in-Time und Logistik, vor allem in den Zeitschriften Wirtschaftswoche, Manager Magazin, Automobil-Produktion und Automobilindustrie. Das Fast-Institut, Berlin, spricht von einem regelrechten "Just-in-time-Fieber" (vgl. Bochum, Meißner 1988b, S. 9; Frankfurter Rundschau 1988, S. 5).

3 Branchenvertreter rechnen bis 1990 mit Überkapazitäten in Höhe von sieben Millionen Fahrzeugen (vgl. Lopez de Arriortua, Einkaufsvorstand der Opel AG, in Manager Magazin 1988, S. 102).

4 Vgl. Bochum, Meißner 1988b, S. 4. Auch auf dem Automobil-Zuliefermarkt sind die japanischen Unternehmen im Vordringen. So stieg z.B. der Anteil japanischer Automobil-Zulieferer am US-Markt allein zwischen 1986 und 1988 von 20 % auf 35 %, was einem Zuwachs von rund 400 Zulieferfirmen in zwei Jahren entsprach (vgl. Automobil-Produktion 1988c, S. 69).

5 Über den Standort Bundesrepublik Deutschland und dessen angeblich ungünstigeren Produktionsbedingungen im Vergleich zum europäischen und außereuropäischen Ausland wurde in jüngster Zeit vermehrt diskutiert. Auf die wirtschafts- und sozialpolitischen Folgen des europäischen Binnenmarktes hat W. Däubler hingewiesen (vgl. Däubler 1988b).

6 Klebe, Roth (Klebe, Roth 1987) haben in ihrem Buch "Informationen ohne Grenzen" vor allem auf die neuen internationalen Informations- und Materialbeschaffungsnetzwerke der großen multinationalen Konzerne aufmerksam gemacht.

zen die bundesdeutschen Autohersteller vor allem auf eine radikale Kostenreduzierung bzw. Kostenabwälzung hin zu vor- und nachgelagerten Industrie- und Handwerkszweigen. Neben der Straffung ihrer Fertigungsprogramme, der Verringerung der Fertigungstiefe⁷ und der Steigerung der Produktionsflexibilität werden vermehrt europaweite Standortverschiebungen und weltweite Materialbeschaffungskonzepte von den bundesdeutschen Automobilkonzernen vorangetrieben.⁸ Schätzungen gehen davon aus, daß das Beschäftigungsvolumen in der Automobilindustrie in den nächsten Jahren um rund 7,5 % abnehmen wird.⁹ Selbst Kürzungen übertariflicher Leistungen sind kein Tabu mehr.¹⁰ Ein anderer Trend geht etwa dahin, vermehrt große und kostenintensive Fahrzeugkomponenten, wie z.B. komplette Sitzgarnituren, Instrumententafeln, Stoßfängersysteme etc., von exklusiven Zulieferfirmen zu beziehen (vgl. Interview mit Daimler-Benz-Vorstand, Hubbert, in *Automobil-Produktion* 1988c, S. 35). Bei einem Großteil der bundesdeutschen Automobil-Zulieferfirmen haben diese Beschaffungskonzepte schon jetzt deutliche Spuren hinterlassen.¹¹ Das riesige Auftragsvolumen der Automobilhersteller zwingt die Zulieferfirmen unausweichlich dazu, sich möglichst schnell und flexibel auf diese

7 Die Angaben über die Fertigungstiefe weichen in den Veröffentlichungen je nach Berechnungsart sehr stark voneinander ab. Nach Berechnungen der IG Metall ist die Fertigungstiefe in den letzten zehn Jahren bei einigen Autofirmen bis zu 11 % (Opel) reduziert worden. Die durchschnittliche Fertigungstiefe liegt nach diesen Berechnungen derzeit bei rund 35 % (vgl. Pitz 1988b, S. 47, sowie Tabelle 1). In einer neueren Studie der Universität Passau (Andersen, Wildemann) wurde für 1987 ein Durchschnittswert von 48 % errechnet, der bis 1995 auf 42 % schrumpfen soll (vgl. Böhmer 1988, S. 113f.).

8 Unternehmensintern wird von Verkürzung der Durchlaufzeiten, der Verringerung der Bestände, der Flexibilisierung der Fertigung, der montagesynchronen Zulieferung und der Externalisierung von Qualitätssicherungsfunktionen gesprochen.

9 Einer Reduzierung von 10,5 % im Arbeiterbereich soll nach Schätzungen von Andersen, Wildemann eine Aufstockung im Angestelltenbereich von rund 3 % gegenüberstehen (vgl. ebd.).

10 Dies hat der Vorstoß des VW-Vorstandes gezeigt, u.a. eine ganze Reihe von Betriebsvereinbarungen zu kündigen, um so rd. 1,3 Mrd. DM jährlich einzusparen (vgl. HAZ 1988; Junker 1988, S. 66).

11 Für die Zulieferindustrie prognostizieren Andersen, Wildemann eine Personalreduzierung um 5,1 %. Auch hier steht einem Abbau im Arbeiterbereich von rund 7,9 % eine Aufstockung von 2,8 % im Angestelltenbereich gegenüber (vgl. Böhmer 1988).

neue Situation umzustellen.¹² Neben der strategischen Allokation neuer Fertigungs- oder Montagestandorte in der Nähe von Automobilwerken oder auch im europäischen Ausland,¹³ wo die Herstellungs- bzw. Lohnkosten aufgrund anderer sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen deutlich niedriger sind,¹⁴ stehen hier vorrangig Rationalisierungsmaßnahmen zur Optimierung von Fertigungsabläufen bzw. zur Erhöhung von Lieferabruflflexibilität im Vordergrund. Die Erschließung neuer Marktsegmente durch die Kooperation mehrerer Automobil-Zulieferfirmen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung, wie z.B. der Autoelektronik, gewinnt ebenfalls an Bedeutung.¹⁵ Die Automobilkonzerne tendieren dazu, möglichst kostenintensive Forschungsaktivitäten auf innovationsfähige und -bereite Automobil-Zulieferunternehmen abzuwälzen (vgl. Otto 1988, S. 12). Verknüpft ist die gegenwärtige Rationalisierungswelle mit einer verstärkten datentechnischen Vernetzung zwischen Funktionsbereichen der Automobil-Zulieferer und Funktionsbereichen der Automobilhersteller. Während die Automobilfirmen wesentliche Teile ihrer innerbetrieblichen und externen Materiallogistik sowie ihres Materialtransports mit

-
- 12 Einige der Zulieferfirmen klagen bereits öffentlich über den zunehmenden Druck und die ständig neuen Anforderungen von seiten der Automobilhersteller in Bereichen wie Lieferflexibilität, Qualitätsansprüche und Preise (vgl. Bräuniger 1988, S. 52ff., "Viele Unternehmen arbeiten mit dem Rücken zur Wand", u. Automobil-Produktion 1988a, S. 31ff., "Sonderteil: Just-in-Time").
 - 13 Seit kurzem ist eine verstärkte Abwanderung von Automobil-Zulieferfirmen nach Großbritannien und auf die iberische Halbinsel zu beobachten. Dieser Verlagerungsprozeß ist vor allem auf dem Hintergrund des bevorstehenden EG-Binnenmarktes ab 1992 zu verstehen, denn auf dem Automobil-Zuliefermarkt werden inzwischen gewaltige "Materialschlachten" (Manager Magazin 1988, S. 102) vorausgesagt.
 - 14 VW-Einkaufsvorstand Münzner: "In den industrialisierten Ländern können sie jedes Teil fertigen lassen" (Manager Magazin 1988, S. 90).
 - 15 Als Vorreiter gilt hier die Firma VDO, die sowohl mit der Firma Boge (elektronisch gedämpfte Fahrgestelle) und der Firma Kolbenschmidt (ABS-Systeme) zusammenarbeitet (vgl. Handelsblatt 1988a). Besonders im Bereich der Autoelektronik werden von den Experten hohe Wachstumsraten prognostiziert. Dabei wird davon ausgegangen, daß der Elektronikanteil am Auto von derzeit 5 % bis 7 % bis zum Jahr 2000 auf mehr als 10 % ansteigen wird (vgl. Commerzbank 1987b, S. 6). Siemens ging mit dem amerikanischen Automobil-Elektronik-Konzern Allied Signal ein Joint Venture ein, um in Zukunft auch ABS-Systeme in Konkurrenz zum Marktführer Bosch auf dem Markt anzubieten (vgl. Manager Magazin 1988, S. 109).

Hilfe von EDV-Programmen und FTS-Systemen weitgehend umstellen, vollziehen sich bei den Automobil-Zulieferfirmen vor allem räumliche und betriebliche Dezentralisierungs- bzw. Reorganisationsprozesse verschiedener Fertigungsstufen und Produktionsbereiche. Infolge der steigenden Typenvielfalt einzelner Automarken und durch die zunehmende Ausstattungsvielfalt werden auf der Zulieferseite die Standorte für Montagewerke bzw. -firmen für einzelne Bauteilevarianten insbesondere unter logistischen Gesichtspunkten der Fertigungs- und Lieferflexibilität neu bestimmt, je nach dem, wie es die Automobilkonzerne als "Kunden" verlangen. Zur Zeit geht die Entwicklung für einen Großteil von Erstausrüstungsteilen dahin, daß die Vielfalt der Einzelteile für Serienteile nur noch selten in ein und demselben Betrieb gemeinsam gefertigt und anschließend montiert wird, d.h., mechanische Fertigungsprozesse werden in den Automobil-Zulieferfirmen räumlich immer schärfer von Montageprozessen entkoppelt.¹⁶ Während der Zusammenbau vollständiger Automobil-Komponenten aus Einzelteilen (Module) meistens in unmittelbarer Nähe vor den Toren der Automobilwerke oder zumindest in der Bundesrepublik Deutschland erfolgt, werden die Bau- und Einzelteile dafür zunehmend europa- oder weltweit ("global-sourcing") akquiriert.¹⁷

16 So werden z.B. in den neuen Just-in-time-Montagewerken von Keiper-Recaro in Bremen, Schmitz in Bad Abbach, Behr in Neustadt a.d.D. oder Kroschu in Abensberg alle Bauelemente aus anderen Werken des Unternehmens bezogen, bei denen die mechanischen Fertigungsprozesse konzentriert sind. Diese Fertigungsstätten sind teilweise in der gesamten Bundesrepublik Deutschland verstreut.

17 Für den Bau von Scheinwerfern werden z.B. bei Bosch in Reutlingen weit über 90 % von externen Zulieferfirmen bezogen. Bosch selber stellt nur noch den Reflektor her. Etwa 2.000 größere und kleinere Zulieferfirmen beliefern z.B. das Bosch-Werk mit ca. 6.000 Kleinteilen für die Scheinwerfermontage. Ein Teil der Zulieferteile wird aus dem Ausland bezogen oder selber im Ausland produziert. Bei der Lichtmaschine beträgt der wertmäßige Auslandsanteil beispielsweise 45 % (vgl. Seifert 1988, S. 128f.). Die Dieseleinspritzanlagen werden wiederum im Verbund zwischen den Werken in der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, den USA, Brasilien, Indien und der Türkei gefertigt (vgl. Linden, Rüßmann 1988, S. 93).

Tabelle 1: Entwicklung der Fertigungstiefe (Wertschöpfung in Prozent des Umsatzes)

	1978	1986	1987	+ / -
Daimler Benz	47,4	46,9	46,3	- 1,1
BMW	45,6	36,6	35,7	- 9,9
Ford	42,2	31,8	32,9	- 9,3
Volkswagen	35,3	28,6	28,6	- 6,7
Opel	40,7	27,6	30,0	- 10,7
Audi	33,4	25,9	29,2	- 4,2
Durchschnitt	41,1	35,0	35,1	- 6,0

Quelle: Pitz 1988b, S. 47.

2. Die Automobil-Zulieferindustrie - ein breites Spektrum von Konzernen und Betrieben

Dezentralisierungstendenzen und Betriebsaufspaltungen sind in der Automobil-Zulieferindustrie kein allzu neues Phänomen. Viele der großen und mittleren Automobil-Zulieferfirmen betreiben seit langem nicht nur mehrere Produktions- und Montagestätten in der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch im europäischen Ausland und darüber hinaus, d.h., die bundesdeutsche Automobil-Zulieferindustrie ist bereits hochgradig internationalisiert.¹⁸ Die bundesdeutsche Automobil-Zulieferindustrie weist allerdings, im Unterschied zu Automobil-Zulieferfirmen in Japan, der USA oder in anderen europäischen Ländern, eine besondere Struktur auf. Während in den übrigen großen Automobilherstellungsländern die Automobil-Zulieferfirmen unternehmensrechtlich und kapitalmäßig vielfach mit den großen Autokonzernen verbunden sind, so zeichnet sich die bundesdeutsche Automobil-Zulieferindustrie vor allem durch einen hohen

18 Man kann davon ausgehen, daß mindestens 75 % der rund 2.500 bundesdeutschen Automobil-Zulieferfirmen Niederlassungen oder Zweigwerke im Ausland unterhalten oder Lizenzgeber dort haben. Nach einer neuesten Umfrage des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) vom Januar 1988 gaben 110 bundesdeutsche VDA-Mitgliedsfirmen an, daß sie in insgesamt 50 Ländern produzieren. Die Zahl der Lizenznehmer erhöhte sich im Ausland von Mitte 1985 um 42 auf 623 (vgl. Linden, Rüßmann 1988, S. 98).

Grad an unternehmensrechtlicher Selbständigkeit aus.¹⁹ Das Spektrum der Automobil-Zulieferfirmen ist dabei ökonomisch und organisatorisch breit gefächert.²⁰ Bezogen auf Unternehmensgröße und Unternehmens-

19 Eine gewisse Ausnahme bildet der Daimler-Benz-Konzern, der z.B. bei AEG im Automobil-Zulieferbereich einen direkten Zugriff hat. Anders ist es bei den Automobil-Zulieferern selbst. Große Automobil-Zulieferkonzerne, wie z.B. Bosch, FAG, ZF, VDO etc., sind kapitalmäßig an einer ganzen Reihe weiterer Zulieferfirmen beteiligt. Aber auch branchenfremde Konzerne, wie z.B. BBC, ITT, Mannesmann, Thyssen etc., sind inzwischen an mehreren Automobil-Zulieferfirmen im In- und Ausland beteiligt.

20 Genaue offizielle Angaben über die Größe und Bedeutung der Automobil-Zulieferindustrie liegen in der Bundesrepublik Deutschland nicht vor. Die hier am häufigsten benutzte "Systematik für das produzierende Gewerbe" (SYPRO 3316) erfaßt nur einen sehr geringen Teil von "Herstellungsbetrieben von Teilen für Kraftwagen und -motoren" (vgl. Atzert 1987 sowie Statistisches Bundesamt 1979). Nach dieser Statistik gibt es in der Bundesrepublik Deutschland lediglich 611 Zulieferbetriebe mit ca. 260.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 41 Mrd. DM (vgl. Statistisches Bundesamt 1987). Nicht berücksichtigt werden von dieser Statistik z.B. die Reifenhersteller, die Batteriehersteller, die Kunststoffteilehersteller oder die Hersteller von elektronischen Bauteilen (vgl. ebd. 1987). Vereinzelt, jedoch ohne Angaben über die Erhebungsmethoden, werden andere Zahlen genannt. So spricht z.B. die Commerzbank in ihrer Branchenanalyse von 2.000 bis 2.500 Firmen, die Automobil-Serienteile herstellen (vgl. Commerzbank 1987b), oder Gesamtmetall, die von rund 900.000 Beschäftigten in der Zulieferindustrie ausgehen (vgl. Bahnmüller 1985, S. 110). Gelegentlich wird von bis zu 13.000 Zulieferfirmen (VW) gesprochen (vgl. Impulse 1985, S. 103). Diese Angaben beziehen sich aber offensichtlich nicht nur auf Zulieferfirmen von Automobil-Erstausrüstungsteilen. Man kann davon ausgehen, daß es in der Bundesrepublik Deutschland etwa 2.500 Automobil-Zulieferfirmen (vgl. Tabelle 2) gibt, in denen rund 1,8 Mio. Personen beschäftigt sind. Der überwiegende Teil dieser Zulieferfirmen ist traditionell in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg angesiedelt. Bei einer nach Branchen differenzierten Betrachtung der Automobil-Zulieferbetriebe tritt eine starke Beschäftigungskonzentration im Metall-, Elektro-, Kunststoff- und Kautschukbereich zutage. Die größten neun metallverarbeitenden Zulieferfirmen beschäftigen immerhin zusammen 150.000 Arbeitskräfte; die sechs größten Elektro-Zulieferfirmen insgesamt 270.000 Arbeitskräfte. Bosch als größter Automobil-Ausrüster für Beleuchtungsteile, Automobil-Elektrik und Elektronik fertigt in der Bundesrepublik Deutschland mit rund 60.000 Beschäftigten im Automobil-Bereich an insgesamt 17 Standorten (vgl. Geschäftsbericht der Robert Bosch GmbH 1987), im europäischen Ausland in 18 Werken und in Übersee in 12 Fabriken (vgl. Linden, Rüßmann 1988, S. 93).

verfassung lassen sich etwa **sechs Typen von Firmen im Automobil-Zulieferbereich** unterscheiden.²¹

TYP A: Hierzu gehören z.B. Großkonzerne wie Siemens, Hoechst, Bayer, BASF, Mannesmann, Thyssen etc., die in einer Reihe von Konzernuntergesellschaften oder gesonderten Geschäftsbereichen für die Automobilindustrie fertigen. Der Automobil-Anteil in diesen international agierenden Konzernen liegt bei max. 30 %; die Konzernbelegschaft ist in den meisten Fällen größer als 100.000 Beschäftigte. Aufgrund ihres ökonomischen Gewichts haben diese Zulieferkonzerne gegenüber der Automobilindustrie eher eine gleichrangige Position.²² Der Anteil des Automobil-Umsatzes liegt in der Regel unter 20 %. Absatzschwankungen im Automobil-Bereich können von diesen Konzernen in anderen Bereichen ohne größere Schwierigkeiten kompensiert werden. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist in den metallverarbeitenden und elektrotechnischen Konzernen hoch, in den Konzernen der chemischen Industrie eher mittelmäßig. In all diesen Konzernen ist eine hochprofessionalisierte Interessenvertretungspraxis vorherrschend, wobei die Betriebsräte in der Großchemie eher dazu neigen, das Rollenverständnis des Management zu übernehmen (vgl. Kern, Schumann 1984). Das Machtgefälle zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden bzw. dem Betriebsausschuß und dem übrigen Betriebsratsgremium ist sehr gravierend (vgl. hierzu auch Böhle 1986, S. 67f.). Der Einfluß auf Managementpolitiken durch den Betriebsrat ist jedoch im personellen Bereich bei allen Konzernen relativ hoch. Das Professionalisierungsgefälle zwischen freigestellten und nicht-freigestellten Betriebsräten ist dagegen wiederum geringer.

21 Mendius u.a. (Mendius u.a. 1988) haben in ihrem Forschungsprojekt über Kleinbetriebe der Zulieferbranche unterschieden zwischen Preiswettbewerbern (Typ I), Leistungswettbewerbern (Typ II) und Spezialitätenwettbewerbern (Typ III). Diese Typisierung bezieht sich vor allem auf die strategischen Handlungspotentiale, worauf es uns hier noch nicht so sehr ankam. Uns ging es hier zunächst einmal um einen Strukturaufriß. Beide Typisierungen lassen sich aber möglicherweise zu einem idealen Unterscheidungsraster zusammenführen.

22 Dies trifft allerdings nur für den Gesamtkonzern zu; nicht jedoch, wenn sich einzelne Beteiligungsgesellschaften auf dem Markt behaupten müssen. Diese sind in der Regel eingeklemt zwischen dem Ertragsdruck durch die Konzernobergesellschaft und den Anforderungen des Marktes. Das Risiko, von der Konzernobergesellschaft aus unterschiedlichsten Gründen abgestoßen oder aus dem Markt gedrängt zu werden, besteht gleichermaßen.

TYP B: Dies sind ebenfalls große Konzerne, die jedoch im Unterschied zum Typ A überwiegend für den Automobil-Bereich arbeiten. Unter ihnen befinden sich z.B. Großkonzerne wie Bosch, Hella, Continental, Michelin, Kugelfischer, VDO, Varta, Mahle, SKF etc. Der Automobil-Anteil liegt in diesen Firmen in der Regel bei weit über 50 % und die Belegschaftsstärke über 10.000 Beschäftigten. Obwohl diese ebenfalls weltweit operierenden Konzerne aufgrund ihrer Monopolstellung bei bestimmten Produkten und ihrem technologischen Know-how gegenüber der Automobilindustrie eine relativ starke Stellung haben, schlagen ökonomische Krisen im Automobil-Bereich unmittelbar auf diese Konzerne und Konzerngesellschaften durch. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist - von einigen Ausnahmen abgesehen - auch hier überdurchschnittlich hoch. Die Betriebsräte arbeiten in diesen Firmen ebenfalls sehr professionell, sie sind aber z.T. gewerkschaftspolitisch offensiver als ihre Kollegen in den Konzernen des Typs A. Auch hier hat der Betriebsratsvorsitzende bzw. der Betriebsausschuß gegenüber dem Restgremium eine starke Position. Gegenüber dem Management haben die Betriebsräte eine relativ starke Stellung. Hier gibt es ebenfalls kaum Kompetenzunterschiede zwischen freigestellten und nicht-freigestellten Betriebsräten.

TYP C: Hierbei handelt es sich um Betriebe zwischen 1.000 und 10.000 Beschäftigten, die hauptsächlich für die Automobil-Industrie produzieren, jedoch mit einer Reihe anderer Firmen im Inland konkurrieren, d.h. die keine marktbeherrschende Position für bestimmte Zulieferteile innehaben. Hierzu gehören Unternehmen wie z.B. Pierburg, SWF, Behr, Ymos, Kabelwerk Reinshagen, Vegla, Flachglas, Kostal, Stribel, Knecht, Kirsten, Wizemann etc., die z.T. kapitalmäßig mit anderen Großkonzernen der Automobil-Zulieferindustrie oder branchenfremden Konzernen wiederum verbunden sind. Ihre Abhängigkeit von der Automobil-Industrie ist extrem hoch und neben der inländischen Konkurrenz stehen sie vor allem unter dem Druck der internationalen (europäischen) Konkurrenz. Bei diesen Firmen handelt es sich jedoch immer noch durchweg um Direktzulieferanten der Automobilindustrie. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hier schon sehr unterschiedlich. Auch in diesen Firmen ist die Betriebsratsarbeit sehr versiert, wobei der Professionalisierungsgrad zwischen freigestellten und nicht-freigestellten Betriebsräten schon größer wird. Das Machtgefälle innerhalb dieser Betriebsratsgremien wird dagegen geringer. Gegenüber dem Management hat der Betriebsrat in der Regel eine

schwache Position, obwohl die Betriebsratspolitik teilweise offensiver ist als in den Großkonzernen.

TYP D: Dies sind Firmen mit der gleichen Belegschaftsgröße wie im Typ C, nur mit dem Unterschied, daß der Automobil-Anteil um die 30 % oder unterhalb dessen liegt. Hierzu gehören z.B. Firmen wie Metallwerke Fuchs, Peguform, Draftex, Schaeffler, Dura-Tufting etc. Der Automobil-Bereich ist für jene Firmen nur ein Standbein. Aufgrund der starken Konkurrenz stehen diese Firmen jedoch unter starkem Rationalisierungs- und Kostendruck durch die Automobil-Firmen. Nicht selten haben in der Vergangenheit diese Firmen ihren Automobil-Bereich aufgegeben, oder sie mußten Aufträge aus Kosten- oder Qualitätsgründen an einen Mitkonkurrenten abgeben. Ihre Position gegenüber den Automobil-Herstellern ist eher schwach. Die Betriebsratsarbeit ist in diesen Firmen ganz unterschiedlich entwickelt. Während in einigen Betrieben zumindest von den freigestellten Betriebsräten eine ansatzweise kompetente Betriebsratsarbeit geleistet wird, so gibt es in anderen Betrieben wiederum nur eine sehr schwach entwickelte Betriebsratsarbeit. Der Betriebsrat versteht sich hier vorrangig als Sprachrohr der Belegschaft und/oder betreibt eine assistenzialistische Politik. Der Einfluß auf Managementpolitiken ist überwiegend sehr gering. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist je nach Branche und Tradition auch hier sehr unterschiedlich.

TYP E: Hier handelt es sich um Firmen mit unter 1.000 Beschäftigten, die überwiegend für die Automobil-Industrie arbeiten. Unter ihnen befinden sich z.B. Betriebe wie Nosag, Kroschu, Wehrle, Ulo, Schmitz, Kautex etc. Auftragsmäßig sind diese Betriebe völlig abhängig von der Automobilindustrie und, sofern es sich um Montagewerke für nur einen Hersteller handelt, stehen oder fallen diese Betriebe mit der Entwicklung der Automobil-Konjunktur. In dieser Gruppe befinden sich eine ganze Reihe von Betrieben, die infolge des starken Rationalisierungsdruckes Gefahr laufen, in der logistischen Kette vom Direktzulieferanten in die Rolle des Sub- oder Sub-Sub-Zulieferanten abgedrängt zu werden, wenn sie sich nicht rechtzeitig auf die technisch-organisatorischen und informationellen Anforderungen der Automobil-Hersteller einstellen. Andererseits können aber auch durch den Zusammenschluß mehrerer Zulieferfirmen neue Direktzulieferanten für komplexe Automobil-Komponenten (Sitze etc.) in

der logistischen Kette entstehen.²³ Hierfür wurden in der Regel **Just-in-time-Montagewerke** in der Peripherie von Automobil-Herstellern neu aufgebaut, die ihre Beschaffungslogistik für ausgewählte Teile gezielt auf ein "single-sourcing"-Prinzip ausgerichtet haben.²⁴ Bei diesem **neuen Typ von Zulieferbetrieb** handelt es sich um typische Beispiele **verlängerter Werkbänke**,²⁵ wie sie aus sogenannten "Lohnveredelungsbetrieben" bekannt sind und die praktisch die schrumpfende Fertigungstiefe bei den Automobil-Herstellern ersetzen sollen. Deshalb wurden diese Betriebe auch bevorzugt in räumlicher Nähe der Automobil-Herstellerwerke angesiedelt. Schon in ihrem äußeren Erscheinungsbild sind diese Betriebe von den modernen Produktionshallen der Automobil-Hersteller kaum noch zu unterscheiden.²⁶ Im Inneren sind der Materialfluß und die Fertigungsabläufe nach neuesten produktionstechnischen Erkenntnissen übersichtlich und meistens auf einer Ebene angeordnet. Wareneingang und -ausgang sind auf die transporttechnischen Anforderungen der Automobilwerke zuge-

23 Wie z.B. die Neugründung der ReNa AG in Geiselhöring durch die Firmen Naue in Espelkamp und Rentrop in Stadthagen mit dem Ziel der Komplettsitzfertigung.

24 Bis in die achtziger Jahre hinein wurde von den Automobilherstellern aus Sicherheits- und Preisgründen auf mehrere Zulieferfirmen für ein identisches Teil gesetzt. Dieses Prinzip scheint sich derzeit in der Automobilindustrie aufzulösen. Aufgrund der großen Variantenvielfalt wird vermehrt zu einem single-sourcing-Verfahren übergegangen. Nach Aussagen von VW-Einkaufsvorstand Münzner kommen bereits heute 70 % der Zukaufteile für den VW-Golf nur noch von einer Lieferquelle (vgl. Linden, Rüßmann 1988, S. 91). Die Beschaffung von Automobil-Teilen durch single-sourcing hat bereits zur Reduzierung der Zulieferfirmen geführt, die sich einem harten Ausleseverfahren unterwerfen müssen (vgl. ebd., S. 105). Die Europa-Division von Ford hat in den letzten Jahren rund 1.000 von insgesamt 2.100 Teilelieferanten gestrichen (ebd.). Von den verbleibenden Zulieferfirmen sollen bis 1990 in der Bundesrepublik Deutschland noch einmal rund 50 aufgegeben werden (vgl. Handelsblatt 1988b).

25 Dies wird von der Automobilindustrie zwar immer wieder bestritten, jedoch empirisch nicht widerlegt (vgl. beispielhaft Handelsblatt 1987: "Bei VW werden Zulieferer nicht zu 'verlängerten Werkbänken' degradiert").

26 So entsprechen z.B. die neuen Betriebe von Kroschu, Behr, Schmitz usw. im nahen Umkreis von BMW-Regensburg, von der Industriearchitektur und der Montageorganisation her, weitgehend dem BMW-Werk in Regensburg. Völlig unterschiedlich sind allerdings die industriellen Beziehungen und die Lohnstrukturen.

schnitten.²⁷ Bei diesen sogenannten **avancierten Just-in-time-Betrieben** handelt es sich durchweg entweder um **reine Montagewerke**²⁸ oder um **einstufige Produktionsbetriebe**²⁹ mit nur wenigen Komplettierarbeiten, die weitgehend synchron zur Fahrzeugmontage ohne Vorräte auf Abruf arbeiten. Einzelteile oder Halbfertigzeuge werden in der Regel von den Hauptwerken oder über die Muttergesellschaft bezogen. Die Belegschaftsstärke liegt in diesen Betrieben je nach Produktionstyp und Seriengröße zwischen 200 und 400 Beschäftigten. Bei diesen neuen Just-in-time-Betrieben handelt es sich fast immer um Zweigwerke großer namhafter Automobil-Erstausrüster. Da diese Betriebe ausschließlich auf die Montage von Automobil-Teilen ausgelegt sind, ist auch der Anteil qualifizierter Arbeitskräfte äußerst gering. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hier zwangsläufig sehr niedrig, und die Betriebsratsarbeit nur rudimentär entwickelt. Auf diesem Hintergrund ist natürlich auch der Einfluß auf Managementpolitiken äußerst schwach bzw. kaum vorhanden. Bei den Betriebsratsvorsitzenden handelt es sich jedoch häufig um sehr junge und engagierte Kollegen mit Facharbeiterqualifikationen.

TYP F: Dazu gehören Betriebe mit ebenfalls unter 1.000 Beschäftigten, die allerdings nur zu etwa einem Drittel für die Automobil-Industrie fertigen. Dies sind z.B. Firmen wie Solo, Pongs, BKS, DOM, Sorst etc., die sich auf die Produktion bestimmter Artikel spezialisiert haben, die u.a. auch in der Automobil-Industrie gebraucht werden, für die aber die Automobil-Hersteller sich aus Kosten- und/oder Patentgründen nicht das Know-how aneignen wollen. Unter diesen Firmen herrscht ein ebenso harter Konkurrenzkampf aufgrund der Vielzahl von Firmen in jeder Sparte und der teilweisen regionalen Konzentration. Aufgrund hoher Überkapazitäten können die Automobil-Hersteller einen starken Preis- und Rationalisierungs-

27 Die Transportfahrzeuge können an den "Materialschleusen" beim Zulieferanten als auch beim Automobil-Hersteller problemlos und vor allem schnell "an- und abdocken". Die Transport- und Übergabesysteme sind in der Regel nach einheitlichen und kompatiblen Systemnormen entwickelt. So benutzen z.B. die Firmen Keiper-Recaro in Bremen und Schmitz in Bad Abbach für den Sitztransport extra angefertigte Lkw-Spezialauflieger, auf denen die Gehänge mit den Sitzgarnituren automatisch ein- und wieder angesteuert werden können.

28 Wie z.B. Keiper-Recaro in Bremen für die Sitzherstellung bzw. Behr-Kühler in Neustadt a.d.D. für den Kühler- und Lüfterbau etc.

29 Wie z.B. Kautex in Leer für die Herstellung von Kunststofftanks bzw. Dr. Staniewicz für die Herstellung von Formteppichböden etc.

druck auf diese Zulieferfirmen ausüben, obwohl sie eigentlich nicht in so hohem Maße von der Automobil-Industrie abhängig sein dürften.³⁰ Bei diesen Betrieben handelt es sich nur selten um Neugründungen. Dennoch besteht hier aufgrund der Betriebsgröße eine nur sehr schwach entwickelte Betriebsratsarbeit. Die Betriebsratsvorsitzenden leisten nur sehr selten eine professionelle Arbeit. Der Einfluß auf Managementpolitiken ist folglich auch sehr unterschiedlich; in der Regel aber sehr gering. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist ebenfalls sehr gemischt. Die örtlichen Gewerkschaftssekretäre werden jedoch in der Regel vom Management respektiert.

In allen hier operationalisierten Konzern- oder Betriebstypen finden derzeit mehr oder weniger umfangreiche **materiallogistische Umstellungen und technische Rationalisierungsmaßnahmen** statt. Es gibt so gut wie keine Automobil-Zulieferbetriebe, die nicht in irgendeiner Weise von den aktuellen Logistik-Anforderungen der Automobil-Hersteller nach kurzzyklischen Lieferabrufen tangiert werden und entsprechende Rationalisierungsmaßnahmen durchführen. Neu und bisweilen spektakulär an der gegenwärtigen Entwicklung ist jedoch, daß über den innerbetrieblichen Rationalisierungsprozeß hinaus völlig neue Direktzulieferbetriebe auf der grünen Wiese entstehen, die nach den neuesten logistischen Erkenntnissen von Just-in-time-Verfahren entwickelt wurden und deren datentechnische Vernetzung mit den Automobilfirmen sowohl technische, organisatorische und kaufmännische Bereiche umfaßt.³¹ Diejenigen Betriebe, die sich den jeweiligen Anforderungen nicht anpassen, unterliegen jedoch der Gefahr, aus dem Automobil-Erstausrüstungsmarkt herausgedrängt zu werden

30 In einer Verwaltungsstelle der IG Metall konnten wir erfahren, daß z.B. im Bereich der Beschlag- und Schloßindustrie sowie der Gußindustrie schon seit längerem ein rasantes Betriebssterben stattfindet. Einige Firmen sollen dies vor allem aus Gründen der Auslandsverlagerung vorgezogen haben. Andererseits wird aber auch der Druck ausländischer Zulieferfirmen auf inländische Automobil-Erstausrüster immer stärker (vgl. Linden, Rüßmann 1988, S. 91).

31 In der Bundesrepublik sind uns rund 120 Betriebe bekannt, die von vornherein als ausgesprochene Just-in-time-Montagewerke geplant und aufgebaut wurden. Insgesamt scheint der quantitative Bestand von Just-in-time-Werken derzeit noch etwas höher zu liegen. Die Erfassung und Abgrenzung ist insofern etwas schwierig, weil in einigen Automobil-Zulieferbetrieben, die bereits in räumlicher Nähe von Automobilwerken angesiedelt waren, lediglich eine neue Halle (der Betrieb im Betrieb) nach JIT-Prinzipien auf- oder umgebaut und als eigenständige Betriebseinheit geführt wurde.

oder in den in Bewegung geratenen Auf- und Abstiegsketten ins dritte oder vierte Glied abzurutschen.³² Im Mittelpunkt stehen deshalb vorrangig technisch-organisatorische Umstellungen und bauliche Maßnahmen für flexible, just-in-time-gerechte Materialflüsse und Lagersysteme, wobei das jeweilige Just-in-time-Konzept ganz unterschiedlich zugeschnitten sein kann.³³ Unter Just-in-time-Konzepten (JIT) oder JIT-Logistik wird im allgemeinen verstanden, daß Lieferabrufe bzw. Aufträge der Automobilkonzerne so kurzzyklisch wie möglich beim Automobil-Zulieferanten produktions- und transporttechnisch sowie organisatorisch umgesetzt werden, ohne daß auf beiden Seiten kostspielige Lagerbestände entstehen, d.h., es handelt sich hierbei um eine tendenziell lagerlose Fertigung. JIT kann aber auch bedeuten, daß der Automobil-Zulieferant in sein eigenes Lager oder in das Lager beim Spediteur produziert, von wo aus anschließend montagesynchron in kleinen Portionen beim Automobil-Hersteller kurzzyklisch bis direkt an die innerbetriebliche Montagestelle angeliefert wird. JIT kann aber auch sein, daß Informations- und Materialflüsse in ganz unterschiedlichen Bereichen zwischen Automobil-Zulieferant und Automobilwerk immer genau zu dem Zeitpunkt aktiviert werden, wenn sie benötigt werden, d.h., es kann z.B. auch im CAD/CAM-Bereich nach JIT-Prinzipien gearbeitet werden, wenn es darum geht, eine Teileänderung in der laufenden Produktion durchzuführen oder einen Neuanlauf von Bauteilen mit den Automobilfirmen zu synchronisieren.

32 So spricht der Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie, Diekmann, z.B. davon, daß viele der Zulieferbetriebe sich entscheiden müssen, "ob sie größer werden wollen, sich an andere anlehnen oder in die Rolle von Unt Zulieferanten abgedrängt" werden wollen (vgl. Linden, Rüßmann 1988, S. 90). Oder auch VW-Vorständler Münzner: "Wer in der Lage ist, wirtschaftlich unsere Ansprüche zu erfüllen, der wird dauerhaft ein Geschäft haben, und wer es eben nicht mehr ist, der wird ausscheiden" (ebd.). Ebenso Opel-Einkaufsvorstand Lopez de Arriortua: "In allen Fabriken, die ich in Deutschland kenne, kann die Produktivität drastisch erhöht werden" (ebd.). Zu Ein- und Ausgliederungsprozessen innerhalb der logistischen Kette sowie über die Entstehung informationeller Netzwerke zwischen unternehmensrechtlich selbständigen Betrieben vgl. auch Altmann u.a. 1986.

33 Vgl. dazu vor allem Wildemann 1986 sowie die Handelsblattserie Just-in-Time vom 23.9.1986 bis 19.5.1987, wo JIT-Konzepte ausführlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht dargestellt werden.

Tabelle 2: Lieferanten von Serienteilen für die Automobilindustrie

Firma	Lieferanten	A-	B-	C-Teile	Produzierte Einheiten 1987
Audi	ca. 1.800	-	-	-	417.200
BMW	ca. 1.200	5%	25%	70%	461.340
DB	ca. 700	-	-	-	598.079
Ford	ca. 1.440 (1)	16%	12%	72%	837.603
Opel	ca. 1.100 (2)	-	-	-	921.826
Porsche	ca. 700	10%	20%	70%	50.715
VW	ca. 2.000	8%	22%	12%	1.414.734

(1) Davon 640 BRD, 690 übr. Europa u. 110 Übersee.

(2) Ca. 90 % befinden sich in Europa.

Quelle: Automobil-Produktion 1987b, S. 26-34; Porsche-Produktionsdaten aus Handelsblatt vom 29./30.1.88 und eigene Berechnungen.

3. Just-in-time-Konzepte und Zulieferung

3.1 Das Just-in-time-Modell am Beispiel von BMW in Regensburg

Das BMW-Montagewerk in Regensburg ist mit seinen rund dreißig neuen Just-in-time-Zulieferbetrieben nach unserem bisherigen Kenntnisstand, was die Integration der betriebsinternen und -externen Materiallogistik und den innerbetrieblichen Transport angeht, in der Bundesrepublik Deutschland das wohl avancierteste Just-in-time-Modell mit quasi Laborcharakter.³⁴ Hier wurde zum ersten Mal in einem bundesdeutschen Automobilwerk der Versuch unternommen, die gesamte Materiallogistik und den gesamten Materialfluß und Materialtransport über Rechnersysteme und impulsgesteuerte Transportfahrzeuge informationstechnisch zentral zu steuern. Die Tagesproduktion liegt im BMW-Werk Regensburg zum

³⁴ Das BMW-Modell Regensburg entspricht idealtypisch in etwa dem, was Altmann u.a. als "systemische Rationalisierung" bezeichnet haben. Bei der Werkplanung wurden bereits alle Stufen der logistischen Beschaffungskette ganzheitlich mitgeplant und ausgeführt (vgl. Altmann u.a. 1986).

Zeitpunkt unserer Recherchen allerdings erst bei ca. 260 Fahrzeugen.³⁵ Dementsprechend klein sind deshalb auch noch die Fertigungsserien, die bei den vor der Haustür liegenden Just-in-time-Werken hergestellt werden.³⁶ Rund 30 Firmen haben sich im Umkreis von ca. 30 km um das BMW-Werk in Regensburg/Harting als neue Just-in-time-Betriebe angesiedelt und sind mit der Produktionssteuerung von BMW direkt verbunden, so daß in sehr kurzen Intervallen mehrmals täglich BMW mit den notwendigen Automobil-Erstausrüstungsteilen, wie z.B. Sitze, Formteppiche, Kabelgarnituren, Elektronikteile, Heizungen Klimaanlage, Stoßfänger etc., versorgt werden kann. Montiert werden bei BMW-Regensburg ausschließlich alle Varianten der 3er Reihe. Montagesynchron und ohne Zwischenlager bzw. Puffer werden bisher allerdings nur die großvolumigen Sitzgarnituren vom nahegelegenen Hersteller angeliefert. Im BMW-Werk gibt es dafür zwei "Sender", über die der Sitzhersteller seine Informationen erhält. Wenn ein Fahrzeug die Sendestation 1 passiert, erhält der Sitzhersteller über eine Standleitung die entsprechenden Informationen für die genaue Beschaffenheit und Ausführung der Sitzgarnitur. Durchläuft die entsprechende Karosse die Sendestation 2, so muß diese Sitzgarnitur abrufbereit fertig sein für den Transport, der unmittelbar danach stattfindet, so daß der Sitz genau zu dem Zeitpunkt im BMW-Werk "eingeschleust" wird, wenn die Karosse den Montageplatz durchläuft. Für die aus dem BMW-Werk Dingolfing gelieferten Rohkarossen steht ein Pufferlager zur Verfügung; ebenso für die im Werk lackierten Karossen. Die übrigen zum großen Teil aus den BMW-Werken Landshut und Dingolfing zugelieferten Erstausrüstungsteile und Baugruppen mit kleinem Volumen laufen im BMW-Werk Regensburg durch ein zentrales EDV-gesteuertes Hochregalmagazin mit mehreren Tausend Stellplätzen für Sicherheitsbestände von bis zu mehreren Tagen oder Wochen. Von hier werden sie in der entsprechenden Einbaureihenfolge in den werkiternen Materialfluß automatisch eingefädelt. Hieran läßt sich unserer Ansicht nach deutlich erkennen,

35 In der Endausbaustufe ist eine Produktion von 400 PKW-Einheiten/Tag und eine Beschäftigtenzahl von 3.500 Voll- (Dauer-)Arbeitsplätzen geplant (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen 1984, S. 7).

36 Offen ist allerdings, ob sich Just-in-time-Konzepte, wie die bei BMW in Regensburg, auch ohne weiteres auf eine Großserienproduktion wie z.B. bei VW in Wolfsburg für die Golf-Fertigung mit einer Tagesproduktion von mehr als 3.000 Stück übertragen lassen.

daß auch eine Just-in-time-Materiallogistik nicht völlig lager- oder pufferfrei arbeitet. Unterschiede gibt es hauptsächlich in der Höhe und im Lagerort der jeweiligen Sicherheitsbestände, die von Faktoren wie Wiederbeschaffungszeit, Liefersicherheit, Volumen bzw. Wert des Teils etc. abhängen können. Die Besonderheit dieser Materialsteuerung liegt vor allem darin, daß Sicherheitsbestände sehr schnell bei unterschiedlichsten Einflüssen auf- oder abgebaut werden können. Die Entwicklung tendiert deshalb nicht nur im Fall von BMW dahin, daß, je stabiler die externe Materialzufuhr ist, um so eher auf innerbetriebliche Vorräte oder Puffer verzichtet werden kann, und je störanfälliger der Nachschub eines Teils ist, um so stärker die Sicherheitsbestände aufgebaut werden.³⁷ Der Unterschied zu früher besteht hauptsächlich darin, daß die Bestände und Bedarfe sehr viel genauer und mit viel kürzeren Reaktionszeiten gesteuert bzw. abgerufen werden können. Für die Zulieferfirmen hat dies unmittelbar zur Folge, daß sie möglichst genauso schnell auf Lieferabrufe und vor allem Auftragsänderungen reagieren können, ohne selbst unnötig große und kostspielige Lagerbestände aufzubauen.³⁸ Das Regensburger BMW-Modell zeichnet sich allerdings auch mit den verlängerten Maschinen- und Anlagenlaufzeiten und durch die vereinbarte "schwingende 36-Stunden-Woche"³⁹ aus, dem sich auch die BMW-Zulieferfirmen im Prinzip nicht mehr entziehen können.⁴⁰

37 Außerdem verpflichten die Automobil-Hersteller wie BMW ihre Zulieferer und Spediteure zu konsequenter Liefertreue und Pünktlichkeit. Unregelmäßigkeiten können sehr schnell zu Vertragskündigungen und hohen Regreßansprüchen führen (vgl. dazu auch Bräuniger, Hasenbeck 1988, S. 52-59; Automobil-Produktion 1988a (Sonderteil Just-in-Time) u. Linden, Rüßmann 1988).

38 In fast allen von uns untersuchten Betrieben wurde berichtet, daß Lieferaufträge täglich geändert werden müssen, die nur mit Hilfe von zusätzlicher Mehrarbeit erfüllt werden können.

39 Nach dem neuen Arbeitszeitmodell laufen die Bänder an sechs Tagen in der Woche, d.h. wöchentlich 54 Stunden. Die tägliche Arbeitszeit steigt von sieben-einhalb auf neun Stunden an. Der einzelne Beschäftigte arbeitet wöchentlich aber nur an vier Tagen. Einmal in vier Wochen hat jeder Beschäftigte Anspruch auf einen Freizeitblock von fünf Tagen (vgl. Pfaffinger, Kneidl 1988).

40 Die BMW-Zulieferfirmen haben auf das neue Arbeitszeitmodell bei BMW recht unterschiedlich reagiert. Während einige Zulieferfirmen auch auf Samstagsarbeit umgestiegen sind, arbeiten andere Firmen in der Regel vor. Kurzfristige Auftragsänderungen werden dann mit Hilfe von Überstunden durchgeführt.

3.2 Die neue Rolle der Spediteure

In den neuen Konzepten der Just-in-time-Materiallogistik wird auch den Spediteuren eine neue Rolle zugewiesen. Aus Raum- und Kostengründen wird von ihnen verlangt, einen immer größeren Anteil der Lagerhaltung, der Materialkommissionierung, der Materialdisposition bis hin zu Qualitätseingangskontrollen und Vormontagen zu übernehmen. In letzter Zeit gibt es auch vermehrt große Spediteure, wie z.B. die Firmen Schenker oder Betz, die ebenfalls in unmittelbarer Nähe von Automobilwerken große Lager-, Dispositions- und teilweise auch Montagehallen errichtet haben.⁴¹ Die Materialdisposition der Spediteure ist in der Regel mit den EDV-Systemen der Automobil-Zulieferfirmen und den Automobilherstellerfirmen über Standleitungen verbunden. Gemeinsam mit der genauen Steuerung der Bahn- und LKW-Transporte entstehen hier letztendlich **rol-lende Lager**.⁴² Insgesamt läßt sich aber dennoch feststellen, daß das Lager prinzipiell und tendenziell nicht völlig obsolet wird, sondern es zeigt sich vielmehr, daß die Automobil-Hersteller eher dazu neigen, ihre Vorratshaltung als auch ihre Sicherheitsbestände weitgehend auf die Zulieferfirmen und auf noch kostengünstigere Spediteure abzuwälzen. Was geschieht, ist eine **Kostenreduzierung durch Kostenverteilung**. Die Automobil-Hersteller verringern dadurch aber nicht nur ihre eigenen Lager- und Transportkosten, sondern sie sparen damit vor allem auch kostspielige und dringend benötigte Flächen im Betrieb ein.⁴³ Abhängig von der Produktbeschaffenheit und der Beschaffungsdauer halten die Speditionsfirmen teilweise Be-

41 Spediteure übernehmen immer häufiger einfache Vormontagetätigkeiten oder Wareneingangskontrollen, so daß der Automobil-Hersteller auf diese Funktionen verzichten kann. Uns sind sogar einige Fälle bekannt geworden, wo leitende Angestellte aus Automobilwerken oder großen Automobil-Zulieferfirmen gemeinsam mit Speditionsunternehmen neue Just-in-time-Speditionen gegründet haben.

42 Zwischen den Daimler-Benz-Werken Sindelfingen und Bremen geschieht der Materialtransport z.B. mit 68 eigens dafür konstruierten Eisenbahnwaggons, die täglich zwischen beiden Werken pendeln. Der Materialvorlauf für beide Werke beträgt max. einen Tag. In Bremen werden Teile für das Werk in Sindelfingen direkt in den Waggon produziert (vgl. Automobil-Produktion 1988c, S. 40).

43 Mit der Produktions- und Montageflexibilisierung benötigen die Automobil-Hersteller immer mehr Fläche, zumal die neuen Arbeitssysteme aus transport-technischen Gründen (FTS-Systeme) möglichst auf einer Ebene aufgebaut werden müssen (vgl. dazu auch Jürgens, Reutter 1988).

stände von Halbfertigzeugen oder Vorprodukten bis zu mehreren Monaten vor. Prekär und problematisch sind allerdings die Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten der Lkw-Fahrer sowie der Speditionsangestellten (vgl. Baars 1987). Insbesondere am Speditionsgewerbe wird sehr deutlich, wie sich durch die Externalisierung von bisherigen Funktionsbereichen der Automobilwerke eine neue Peripherie ungeschützter Beschäftigungsverhältnisse ausbreitet und tiefere soziale und ökonomische Ungleichheiten entstehen.

3.3 Just-in-time-Konzepte und EDV-Einsatz

Die Umstellung auf eine just-in-time-gerechte Fertigungsorganisation zieht in den Automobil-Zulieferbetrieben konsequenterweise auch eine schrittweise Umstellung von der konventionellen Informationsverarbeitung zur elektronischen Datenverarbeitung nach sich, denn nur so läßt sich der zwischenbetriebliche Materialfluß überhaupt just-in-time-mäßig regeln und steuern. Die Einführung und Anwendung von EDV-Systemen erfolgt jedoch trotz des massiven Druckes der Automobilkonzerne in vielen Automobil-Zulieferfirmen noch überwiegend punktuell und mit großen Disparitäten. Weder in der Fertigungs- und Montageautomatisierung noch in der Fertigungssteuerung und Verwaltung gibt es z.Z. ganzheitliche Entwicklungen, die dem Anspruch von CIM-Konzepten⁴⁴ auch nur im Ansatz entsprechen würden. Ebenso unterschiedlich ist der Vernetzungsgrad zwischen den Automobilwerken und den Automobil-Zulieferfirmen. Während die großen innovationsstarken Automobil-Zulieferfirmen sich inzwischen in einer ganzen Reihe von kaufmännischen und technischen Bereichen mit den Automobilfirmen informationstechnisch vernetzt haben, so ist diese Vernetzung mit kleinen und mittleren Automobil-Zulieferanten erst in

44 CIM = Computer Integrated Manufacturing. Zum Einsatzstand von CIM-Konzepten vgl. auch Lay 1987; Nuber u.a. 1987.

den Anfängen.⁴⁵ Außerdem herrscht in den meisten Betrieben, sofern überhaupt mit EDV-Systemen gearbeitet wird, eine weitgehende Inkompatibilität der eingesetzten Hard- und Software vor (vgl. IMU 1988, S. 160; Nuber u.a. 1987, S. 10f.). Obwohl der EDV-Bestand meistens schon sehr heterogen ist, so wird bei Neuanschaffungen bisher trotzdem nur sehr selten auf Systemintegration geachtet. Vor allem für kleinere Automobil-Zulieferfirmen spielen bei der Anschaffung von EDV-Systemen die Investitionskosten, Ausgereiftheit und Anpassungsfähigkeit der Systeme an betriebliche Bedingungen eine dominante Rolle (vgl. Hilbert, Sperling 1988). Viele Automobil-Zulieferfirmen dieser Größenordnung haben zudem noch eine große Scheu davor, ihre bewährte Betriebsorganisation auf die Funktionsweise von EDV-Systemen umzustellen. Aus diesem Grunde wurden bisher EDV-Systeme meistens bereichsbezogen oder punktuell eingesetzt. Häufig handelte es sich außerdem auch noch um Pilotversuche mit überschaubarer Reichweite und mit nicht allzugroßen finanziellen und organisatorischen Risiken.⁴⁶ Hinzu kommt, daß kleine und mittlere Zulieferfirmen nur sehr selten über eigenes qualifiziertes EDV-Personal verfügen und deshalb meistens auf EDV-Beratungsfirmen angewiesen sind, was eine zusätzliche Hemmschwelle zum Einstieg in die "EDV-Welt" bedeutet. Viele Automobil-Zulieferfirmen, zumal, wenn es sich um Familienbetriebe handelt, lassen sich außerdem von EDV-Beratungsfirmen auch nur sehr ungern in die Karten schauen. Die Qualifizierung von betrieblichen Arbeitskräften, die an EDV-Geräten arbeiten oder EDV-Terminals zur Unterstützung ihrer Arbeit zur Verfügung gestellt bekommen haben, ist meistens sehr unzureichend. Andererseits sind in kleinen und mittleren Zulieferfirmen technische und kaufmännische Prozesse meistens aber auch

45 Während zwischen den Automobil-Herstellern und den großen Automobil-Zulieferfirmen über Standleitungen in allen Betriebsbereichen Daten übermittelt werden, fängt die Vernetzung bei den "Kleinen" erst an. Bei den kleineren Firmen werden teilweise auf Kosten der Automobil-Hersteller Personal-Computer für Lieferabrufe installiert, mit denen über Wählleitungen bei den Automobil-Herstellern die Bewegung im Lager kontrollierbar wird. Bereiche wie die Produktionssteuerung oder die Konstruktion sind bisher in kleinen und mittleren Betrieben nur in wenigen Ausnahmefällen zwischenbetrieblich informationstechnisch vernetzt (vgl. Nuber u.a. 1987; IMU 1988, S. 160, sowie Hilbert, Sperling 1988).

46 In vielen Fällen sieht es nicht so aus, als ob eine EDV-vernetzte Just-in-time-Fertigung gegenüber den konventionellen Zulieferkonzepten betriebswirtschaftlich unbedingt rentabler wäre. Die bessere Wirtschaftlichkeit von Just-in-time-Projekten muß sich vielfach in der Praxis erst noch beweisen.

nicht so komplex, als daß sich mit kostspieligen EDV-Systemen gravierende ökonomische Vorteile erzielen ließen. Die Einführung von EDV-Systemen hängt deshalb sehr stark von den Vorgaben der Automobilfirmen ab. Vorrangig sind es deshalb große Automobil-Zulieferfirmen, die aufgrund ihres Technologiepotentials, ihres großen Teilespektrum, ihrer betrieblichen Komplexität, ihres Internationalisierungsgrades und nicht zuletzt durch ihre ökonomische Potenz zwangsläufig zu den Vorreitern der EDV-Anwendung und EDV-Vernetzung gehören.⁴⁷ Firmen wie etwa Bosch, Michelin, ZF oder Mahle verfügen über ganz andere finanzielle Spielräume und technologische Entwicklungspotentiale als Firmen mit einem Jahresumsatz weit unter 100 Mio. DM.⁴⁸ Zudem übernehmen die großen Konzerne der Automobil-Zulieferindustrie auch innerhalb ihrer eigenen Branche meistens eine gewisse technologische Leitfunktion.⁴⁹ Außerdem sind die großen Automobil-Zulieferfirmen gezwungen, ihre ökonomische und technologische Vormachtstellung zu verteidigen in einem Markt, der vor allem durch die ausländische Konkurrenz immer härter umkämpft wird. Durch neue Produktionsbereiche und Fertigungskonzepte in den großen innovativen Automobil-Zulieferfirmen werden jedoch nicht selten "spin off"-Effekte in den vorgelagerten logistischen Herstellungsstufen erzielt. Was im Bereich der Rechnernetzung auf die Auto-

47 Insgesamt existieren nach Auskunft von EDV-Beratungsfirmen bislang ca. 600 Standleitungen zwischen Automobil-Herstellern und Automobil-Zulieferfirmen, die meisten davon allerdings im Bereich der Lieferabrufe (vgl. dazu Bochum, Meißner 1987).

48 Dies sind Firmen mit in der Regel unter 1.000 Beschäftigten, die bisher EDV-Systeme nur sehr begrenzt eingesetzt haben. Vgl. dazu auch Nuber u.a. 1987, die einen verstärkten EDV-Einsatz vor allem in Betrieben mit über 1.000 Beschäftigten feststellten. Danach setzten diese Betriebe zu 75 % CAD-Systeme, zu 80 % Büro- und Verwaltungssysteme und zu 36 % BDE-Systeme ein. Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten arbeiteten zumindest immer in einem Bereich mit EDV-Systemen.

49 So ist z.B. neuerdings auch Siemens verstärkt im Bereich Autoelektronik tätig geworden. In Regensburg wurden rund 250 Mio. DM für eine neue Werkhalle investiert, in der vor allem elektronische Geräte und Systeme für Kraftfahrzeuge von rund 1.400 Beschäftigten gebaut werden sollen. Außerdem fertigt Siemens in Rodach Kunststoff- und Klimasysteme, in Brake Bordnetze und in Würzburg Elektromotoren und elektronische Systeme (vgl. dazu Automobil-Produktion 1988b, S. 18ff.). Mit seinen Aktivitäten will Siemens vor allem verstärkt im Bereich der Automobil-Elektronik gegen Bosch konkurrieren, weil hier hohe Marktzuwächse prognostiziert werden (vgl. Commerzbank 1987b).

mobil-Zulieferfirmen aber noch zukommt, läßt sich sehr deutlich daran erkennen, daß bis 1990 die bundesdeutschen Automobilkonzerne ihr Datenfernübertragungsnetz, d.h. den Aufbau von Datennetzen auf insgesamt rund 5.000 Anschlüsse, ausbauen wollen (vgl. Meyer 1987, S. 45, sowie Tabelle 3).

Tabelle 3: Entwicklung der Datenfernübertragung in der Automobilindustrie

	DFÜ seit	Ist- Anschl.	Planung 1986	Planung 1990
BMW	1985	7	35	70 %
Daimler-Benz	1983	60	160	600 - 700
Ford	1985	10	50	100 %
Opel	1978	135	200	100 %
Porsche	1985	TEST	20	150 - 200
VW/Audi	1978	80	200	600 - 700

Quelle: Meyer 1987, S. 45.

In kleinen und mittleren Automobil-Zulieferfirmen sind die Prozeßsteuerung oder andere administrative Bereiche dagegen häufig noch sehr geringfügig automatisiert oder informationstechnisch ausgestattet. In fast allen Bereichen überwiegt hier noch die manuelle Tätigkeit. Dies liegt nicht zuletzt daran, weil sich die Tariflöhne und Eingruppierungen hier meistens am unteren Ende der Einkommenspyramide befinden und deshalb der Lohnkostenanteil an der Produktion auch relativ gering ausfällt. Durch die zusätzlichen Möglichkeiten der Tarifflucht⁵⁰ und die Ausnutzung gesetzlicher Beschäftigungsregelungen (z.B. Beschäftigungsförderungsgesetz) verfügen diese Firmen über eine finanzielle und personelle Manövriermasse, mit der sie auf die Anforderungen der Automobilfirmen

⁵⁰ Überwiegend bei den neuen Just-in-time-Fabriken besteht der Trend, sich nicht in die gleichen Tarifbereiche oder Arbeitgeberverbände wie die Muttergesellschaften einzubinden. Vor allem Firmen aus dem Metall- und Chemiebereich sind bei Neugründungen in die Arbeitgeberverbände der Textil- bzw. Holzindustrie geflüchtet, wie z.B. Schmitz-Sitze in Bad Abbach oder Fibrin in Neustadt a.d.D.

sehr flexibel reagieren können, ohne unbedingt auf neue Informationstechnologien setzen zu müssen. Auf die Produktion auf Abruf folgt meistens auch die Arbeit auf Abruf (vgl. Trümner 1988). Insbesondere in den neuen Just-in-time-Betrieben kommt die Belegschaft meistens aus ländlichen Gegenden, wo es üblich ist, seine Arbeitskraft heute mal hier und morgen mal da anzubieten. Ein Großteil der Beschäftigten in den Just-in-time-Betrieben im Regensburger Raum kommt z.B. aus Firmen, die, wie Siemens und die Maxhütte, kurz vorher geschlossen wurden. Interessant ist deshalb, daß durch den BMW-Standort Regensburg und seinen angeschlossenen Just-in-time-Betrieben die Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt weitgehend abgezogen wurden, so daß Schwierigkeiten bestehen, zusätzliches Personal zu rekrutieren. Der Anteil an qualifiziertem Personal ist in einem Großteil dieser Betriebe jedoch äußerst gering; vorherrschend ist hier die un- und angelernte Maschinen- und Akkordarbeit im Mehrschichtbetrieb. In anderen Automobil-Zulieferbetrieben wiederum wurde der Facharbeiteranteil vielfach durch die Schließung von Fachabteilungen und durch die Vergabe von Fremdaufträgen systematisch abgebaut. Wenn auch in den kleinen und mittleren Zulieferfirmen noch die manuelle Akkordarbeit überwiegt, so lassen sich trotzdem deutliche Unterschiede in der betrieblichen Qualifikationsstruktur je nach Teileart und -umfang feststellen. Teilweise werden auch aus grundsätzlichen Erwägungen prinzipiell andere Produktionskonzepte favorisiert: Während einige Betriebe auf Fertigungs- und Montageautomation und Fertigungssteuerung setzen, um ihre Flexibilität zu steigern, bevorzugten andere nach wie vor den möglichst flexiblen Einsatz von Arbeitskräften in einer nur gering mechanisierten Fertigung.⁵¹ Viele der untersuchten Automobil-Zulieferbetriebe entwickeln gegenüber den neuen Informationstechnologien noch immer eher ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen.

3.4 Synchronität als Postulat für die Just-in-time-Produktion

Idealtypisch wird unter Just-in-time-Logistik ein Material- und Informationsflußkonzept verstanden, in dem alle räumlich und organisatorisch ge-

51 Vor allem kleine und mittlere Firmen in strukturschwachen Gebieten setzten auf wenig Technik und billige Arbeitskräfte. Eine systematische Qualifizierung der Beschäftigten findet in der Regel nicht statt. Facharbeiter und andere qualifizierte Arbeitskräfte werden dazu noch meistens von attraktiveren Gegenden und Betrieben absorbiert.

trennten arbeitsteiligen Fertigungsabläufe und -stufen für die Herstellung von komplexen Serienteilen synchron ablaufen. Der erzielbare bzw. anvisierte **Synchronisationsgrad** hängt hierbei allerdings von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Ausschlaggebend ist dabei nicht nur die Rationalisierungsintensität oder -geschwindigkeit innerhalb eines Betriebes, sondern vor allem auch die Produktbeschaffenheit und -palette, die Herstellungskosten, das Bauteilevolumen sowie die Anzahl der Abnehmer. Denn je weniger Abnehmer ein Zulieferbetrieb beliefert und je geringer die Produktpalette ist, um so einfacher lassen sich Just-in-time-Regelkreise aufbauen. Reine Just-in-time-Betriebe sind bisher hauptsächlich Zulieferer von Großkomponenten (wie z.B. Komplett-Sitzgarnituren, Tankanlagen, Stoßfänger etc.) für max. ein Automobilmontagewerk. Die genannten Faktoren entscheiden deshalb zwangsläufig auch über den Zeitpunkt und die Verortung der Schnittstelle innerhalb der Produktion, ab welcher eine Just-in-time-Steuerung möglich oder sinnvoll ist. Je größer die Integration allerdings ist, um so mehr wächst die Notwendigkeit und der Druck nach Synchronität. Während bei der konventionellen Auftragsbearbeitung nur darauf geachtet werden muß, daß der vereinbarte Termin innerhalb eines überschaubaren Zeithorizontes eingehalten wird, so erzwingt die montage-synchrone Just-in-time-Fertigung eine kontinuierliche Anpassung der Produktions- und Lieferabrufsteuerung zwischen dem Automobilwerk und dem Just-in-time-Betrieb. Auf der Arbeitsplatzebene bedeutet dies eventuell den Verlust von erheblichen Autonomie- und Dispositionsspielräumen, weil die Auftragsbearbeitung vom Steuerungssystem vorgegeben wird und deshalb am Arbeitsplatz so gut wie keine Änderungsmöglichkeit mehr besteht, wie z.B. bei der konventionellen Auftragsbearbeitung. Jeder Eingriff oder jede Änderung im Fertigungsprogramm an einer Stelle der Produktion zieht eine Korrektur innerhalb des gesamten Produktions- und Abrufsystems nach sich, was sehr leicht zu empfindlichen Störungen in der Fertigung führen kann. Eine EDV-gestützte Just-in-time Fertigung bedeutet für die Beschäftigten deshalb in erster Linie ein kontinuierliches Realisieren und vor allem Antizipieren von Synchronität. Der Fertigungsablauf oder z.B. auch der Arbeitstakt dürfen nie schneller oder langsamer, d.h. asynchron werden. An die Stelle des **Termindrucks** rückt nun der ständige **Synchronitätsdruck**.

Hinsichtlich der Planbarkeit und Steuerung von Fertigungsprozessen in Automobil-Zulieferfirmen mittels Einsatz von EDV-Systemen und deren zwischenbetrieblichen Vernetzungen gibt es allerdings sehr widersprüchli-

che Erkenntnisse. Während die Autofirmen und einige Führungskräfte aus Automobil-Zulieferfirmen die Möglichkeit längerfristiger Vorausplanungen hervorheben (vgl. Automobil-Produktion 1988c), so weisen die permanenten und vor allem kurzfristigen Auftragsänderungen eher auf das Gegenteil hin. Zwar erhalten die Zulieferfirmen in der Regel grobe monatliche Plandaten bis zu einem halben Jahr im voraus, die wöchentlichen und täglichen Auftragsänderungen und Lieferabrufe weichen allerdings von diesen Werten regelmäßig sehr stark ab und widersprechen eigentlich einer sauberen Just-in-time-Steuerung. Die Ursache liegt hier häufig bei der unzureichenden Materiallogistik und Produktionssteuerung der Automobilwerke. Diese Auftragsschwankungen verlangen deshalb von den Zulieferfirmen eine hohe Flexibilität und Reagibilität ab, die in vielen Fällen nur durch verlängerte Maschinenlaufzeiten und Mehrarbeit erreicht werden können. In der Fertigung selbst wächst dann der Termindruck, weil der Maschinennutzungsgrad so hoch wie möglich und die Liefertermine so knapp wie möglich kalkuliert werden. EDV-gestützte Auftragsbearbeitungen und Fertigungssteuerungen gelten bisher außerdem noch immer als sehr empfindliche Instrumente, weil die Störanfälligkeit von Maschinen und Fertigungsprozessen doch weitgehend unberechenbar bleibt. Sobald auch nur eine Maschine oder Anlage für längere Zeit ausfällt, gerät der gesamte Fertigungsplan völlig durcheinander und der Überbrückungszeitraum hängt dann doch noch sehr stark von der manuellen Improvisationsfähigkeit einer Abteilung oder eines ganzen Betriebes ab.

3.5 Neue Qualitätssicherungsstrategien

Neben den veränderten Lieferbeziehungen zwischen Automobilwerken und ihren Zulieferfirmen sowie der Abwälzung von Sicherheitsbeständen auf die Zulieferfirmen und Spediteure gehört die Qualitätssicherung mit zu den Bereichen, denen in letzter Zeit ebenfalls ganz besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Während die Automobil-Hersteller die Eingangskontrollen für Erstausrüstungsteile zunehmend verringern, werden den Zulieferfirmen zusätzliche Qualitätssicherungsmaßnahmen auferlegt. Erwartet wird eine hundertprozentige Qualitätsgüte. Deshalb werden nicht nur bei sogenannten Sicherheitsteilen lückenlose Qualitätsprotokolle vorgeschrieben, sondern zunehmend auch für alle anderen einfachen Bauteile. Die meisten Zulieferfirmen werden von den Automobilfirmen schon heute nach einem umfangreichen Merkmalskatalog durchleuchtet. Alle

Automobilhersteller haben dafür für ihre Zulieferfirmen unterdessen strenge Bewertungs- und Auswahlkriterien festgelegt. Ford hat sich hier mit seiner Systemrichtlinie Q 101 und BMW mit seinem Qualitätssicherungssystem QSK-O1 wohl am weitesten vorgewagt (vgl. Automobilproduktion 1987b, S. 26ff.). Qualitätsmängel oder fehlerhafte Teile, die wegen der abgebauten Eingangskontrollen im Automobilwerk selbst in der Regel nur noch durch Zufall von der Inspektion im Montagebereich entdeckt werden können, führen sofort zur Abstufung des betreffenden Lieferanten in der Zuverlässigkeitsskala. Die Anhäufung von Qualitätsmängeln oder fehlerhafter Lieferungen kann im Extremfall nach einem A-B-C-Verfahren⁵² bis zum Auftragsentzug führen. Nun könnte man einwenden, daß es strenge Bewertungen für Automobil-Zulieferanten auch schon vor der gegenwärtigen Qualitätsoffensive der Automobilfirmen gegeben hat. Dies ist zwar richtig, aber die neue Qualität dieser Bewertungsverfahren liegt vor allem darin, daß Qualitätsmängel auf der Grundlage von Qualitätsprotokollen systematisch von elektronischen Qualitätssicherungsprogrammen lückenlos erfaßt und kontinuierlich ausgewertet werden. Unter diesem massiven Druck der Automobil-Hersteller, die für die Mehrzahl ihrer Bauteile in der Regel auf mehrere potentielle Lieferanten zurückgreifen können, wurde in den letzten Jahren das Personal im Qualitätsbereich bei den meisten Automobil-Zulieferfirmen drastisch erhöht. "In-process-Kontrollen" und erhöhte Sorgfalt bei der Arbeit werden von den Maschinen- und Montagearbeitern zwar abverlangt, die hohen Qualitätsnormen der Automobil-Hersteller lassen sich aber scheinbar dennoch nur mit zusätzlichen und besonders geschulten Qualitätsinspektoren sicherstellen.⁵³ In einer Reihe von Firmen wurden zusätzlich noch Kontrollsysteme installiert, mit denen Personen, die Ausschuß verursachen, identifiziert werden können. Andere Firmen haben z.B. die Qualitätssicherung zusätzlich an die Leistungsprämie gekoppelt.

52 In der ABC-Bewertungsskala gelten zuverlässige Firmen als A-Lieferanten, schwankende Firmen als B-Lieferanten und unzuverlässige Firmen als C-Lieferanten. BMW praktiziert ein Qualitätssicherungs-System für Kaufteile nach einer Punktetabelle. Bei insgesamt 20 Bewertungskriterien muß jeweils eine bestimmte Punktzahl erreicht werden, woraus sich ein Profil ergibt, an dem der Zulieferant beurteilt werden kann (vgl. Automobil-Produktion 1987b, S. 31).

53 In fast allen von uns untersuchten Betrieben ist das Personal im Qualitätsbereich deutlich aufgestockt worden. Zum Teil haben die Automobil-Hersteller den Automobil-Zulieferfirmen neben ausführlichen Qualitätsprotokollen deutlich sichtbare Qualitätsprüfplätze und Qualitätshinweisschilder vorgeschrieben.

4. Neue Herausforderungen für Betriebsräte durch Just-in-time-Konzepte

4.1 Reaktionen von Betriebsräten in der Zulieferindustrie

Eine engere informationstechnische, organisatorische und produktionstechnische Anbindung der Automobil-Zulieferfirmen an die Automobilkonzerne durch Just-in-time-Systeme, wie sie hier dargestellt wurden, kann konsequenterweise nicht ohne Auswirkungen auf die betrieblichen Interessenvertretungsorgane und ihre Mitbestimmungsrechte bleiben. Festere logistische Verkettungen und Vernetzungen durch alle Betriebs- und Produktionsbereiche hindurch und der Neuzuschnitt der betrieblichen und zwischenbetrieblichen Organisationsstruktur tangieren vor allem die exklusiven Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats, ebenso wie die Handlungsbedingungen der Gewerkschaften.⁵⁴ Das Besondere und Neuartige an den sich ausbreitenden Just-in-time-Rationalisierungskonzepten besteht darin, daß durch die "normative Kraft des Faktischen" neue arbeitsteilige Betriebs- und Produktionsnetzwerke entstehen, die hochgradig miteinander verknüpft sind. Just-in-time-Betriebe entsprechen bezüglich ihrer Produktions- und Arbeitsorganisation damit weitgehend räumlich ausgelagerten Teilabschnitten von Automobilwerken, ohne daß es jedoch gegenseitige unternehmensrechtliche Verbindungen oder Verpflichtungen gäbe. Durch diese Fragmentierung und Neuformation einzelner materieller Produktionsabschnitte und die Art und Weise, wie diese wiederum aufeinander bezogen werden, entstehen neue Produktionszonen, in denen theoretisch zwar die gleichen Normen und Mitbestimmungsgesetze gelten wie anderswo, die aber aufgrund übergeordneter, technisch-organisatorisch vermittelter Interessen und der Marktmacht der Automobilkonzerne faktisch und praktisch nur mit dem erheblichen Risiko eingeklagt werden können, ggf. die Aufträge der Automobilfirmen zu

54 Trümner vertritt sogar die These, daß das Betriebsverfassungsrecht der Ersten Industriellen Revolution kaum noch in der Lage ist, die über den Einzelbetrieb hinausgehenden Arbeitsbeziehungen der Zweiten Industriellen Revolution angemessen zu reflektieren (vgl. Trümner 1988, S. 9). Entsprechend müßte man dann allerdings auch fragen, ob die Gewerkschaftspolitik der Ersten Industriellen Revolution (die sich scheinbar bis heute erhalten hat) noch den Anforderungen der Zweiten Industriellen Revolution entspricht.

verlieren.⁵⁵ Die Automobilkonzerne diktieren somit durch ihre ökonomische Nachfragemacht den Automobil-Zulieferfirmen sehr weitreichende technisch-organisatorische Rahmenbedingungen auf, die von den Akteuren im Zulieferbetrieb (Management/Betriebsrat) nur noch schwerlich außer Kraft gesetzt werden können. Bei technisch-organisatorischen Veränderungen, die einzelbetriebsübergreifend, d.h. die ganzheitlich sind bzw. systemischen Charakter haben (vgl. Altmann u.a. 1986 und Baethge, Oberbeck 1986), geraten vor allem Betriebsräte in Automobil-Zulieferbetrieben ungewollt in eine Situation, in der sich die eigentlichen Akteure der Kapitalseite in der **Mitbestimmungsarena Zulieferbetrieb**⁵⁶ verflüchtigen bzw. die keine autonome Entscheidungsfreiheit mehr besitzen. Der Geschäftsführer eines Zulieferbetriebes degradiert quasi zum Abteilungsleiter des Automobilherstellers. Und je weiter die Mitbestimmungsarena Zuliefer- oder Subzulieferbetrieb innerhalb der logistischen Kette von den Steuerungszentren der Automobilkonzerne entfernt ist, um so geringer werden die Interventions- und Gestaltungsspielräume, bzw. je größer die organisatorische Entfernung von den Entscheidungs- und Steuerzentren ist, um so prekärer werden die Beschäftigungsverhältnisse und die Arbeitsbedingungen.⁵⁷ Durch die neuen informationellen und organisatorischen Abhängigkeitskonfigurationen von räumlich und unternehmensrechtlich getrennten Betriebseinheiten entsteht faktisch eine neue **Mitbestimmungslücke** bzw. ein **mitbestimmungsrechtliches Niemandsland**, weil sich der bisher gebräuchliche Betriebs- und Konzernbegriff nicht mehr auf die Wirklichkeit übertragen läßt und umgekehrt (vgl. dazu auch Trümner

55 Diese Gefahr wird um so größer, je mehr die Automobilfirmen im Rahmen des EG-Binnenmarktes auf Zulieferungen aus dem europäischen Ausland zurückgreifen können.

56 Zum Arenenbegriff siehe grundlegend Lowi 1964.

57 Bei unseren Betriebsrecherchen konnten wir feststellen, daß viele große Direktzulieferanten der Automobilkonzerne für die Fertigung von einfachen Einzelteilen ihrerseits wiederum auf eine Vielzahl von Sub- und Sub-Sub-Zulieferanten bis hin zu Heimarbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen, wie z.B. dem Schwarzwald oder Bayerischen Wald, zurückgriffen. Bei vielen sogenannten "Waschküchen- oder Garagenbetrieben" handelt es sich oftmals um ehemalige Meister oder technische Angestellte von Automobil-Zulieferfirmen, die sich selbstständig gemacht und in Kleinstbetrieben flexibel spezialisiert haben. In diesen Betrieben wird nicht selten im Schatten von Tarifverträgen rund um die Uhr gearbeitet. Ebenso vermuten wir, daß Leiharbeit in diesen Bereichen weit verbreitet ist.

1988). Was vorliegt, sind informationelle Betriebs- und Unternehmensverkettenungen, in denen sich die Steuer- und Schaltzentrale normalerweise bei den Automobilkonzernen befindet und formalrechtlich selbständige Automobil-Zulieferfirmen wie Betriebsabteilungen behandelt werden. In nicht unerheblichen Bereichen der Automobil-Zulieferindustrie kann deshalb mit Recht von der Auflösung des "Normalunternehmens", des "Normalarbeitgebers" und des "Normalarbeitnehmers" gesprochen werden (vgl. ebd.).

Wie regieren nun die Betriebsräte in Zulieferbetrieben auf diese neue Situation? In einer Phase, die durch verschärfte Konkurrenz- und Verteilungskämpfe gekennzeichnet ist, sind Betriebsräte schon wegen der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und ihrer begrenzten Interventionsmacht kaum noch in der Lage, Entscheidungen zu fällen, die komplexe Managementstrategien möglicherweise in Frage stellen würden, von denen das Management zudem erklärtermaßen überzeugt ist, daß damit der Bestand oder die Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessert werden könne. Betriebsräte betreiben deshalb bisher notgedrungen - wenn sie überhaupt ein Problembewußtsein von der neuen Rationalisierungsqualität haben - in fast allen Betrieben eine extensive Bestandspolitik. Dies mündet des öfteren in der paradoxen Situation, daß eine Politik der Beschäftigungssicherung, die auf einer Unterstützung von forcierten Rationalisierungsprogrammen beruht, am anderen Ende zu einem Beschäftigungsabbau führt. Solange Automobil-Zulieferfirmen noch wuchsen und der Zuliefermarkt noch expandierte, sahen Betriebsräte häufig keinen Grund, unternehmerisches Handeln in diese Richtung aufzuhalten oder mitzugestalten. Weder beim Aufbau von neuen Just-in-time-Betrieben noch bei der Einführung von EDV-Systemen und deren Vernetzungen haben Betriebsräte in Zulieferbetrieben nach unseren Erkenntnissen bisher nennenswert Einfluß genommen bzw. nehmen können. Auf der anderen Seite ist der Einfluß und der ökonomische Druck der Automobil-Hersteller auf die technischen und organisatorischen Bedingungen und Entscheidungen in den Zulieferfirmen durch die organisatorisch-datentechnische Vernetzung enorm angestiegen. So werden z. B. mit der zunehmenden Integration von Fertigungs-, Organisations- und Informationsprozessen zwischen den Automobilfirmen und den Automobil-Zulieferfirmen vor allem der quantitative und qualitative Einsatz sowie die Nutzung der Arbeitskraft in den Zulieferfirmen hochgradig präjudiziert. In den Automobil-Zulieferfirmen, die im Just-in-time-Rhythmus arbeiten, gibt es deshalb bei

der Gestaltung von Arbeitsprozessen kaum noch nennenswerte Spielräume, weil Just-in-time-Betriebe oder -Betriebsabteilungen in Planungsprozesse bei den Automobilherstellern weitgehend integriert sind. So schreiben die Automobilfirmen mit ihren Produktionsprogrammen den Zulieferfirmen nicht nur die Gestaltung von Produktionsprozessen und Qualitätskontrollen vor, sondern ebenso die Dauer und Lage der Arbeitszeit, die Urlaubsplanung, die Schichtsysteme, die Betriebsversammlungen, die Qualifikation des Personals usw.⁵⁸ Auch in den von uns genauer untersuchten fünfundzwanzig Automobil-Zulieferbetrieben, bei denen es sich nicht nur um ambitionierte Just-in-time-Betriebe handelte, gaben die befragten Betriebsräte an, daß die Automobilkonzerne massiv in das Qualifikationsniveau, die Urlaubsplanung und die Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit eingreifen würden. Die Betriebsräte berichteten weiter, daß sie von ihren Geschäftsleitungen häufig mit den Forderungen der Automobilfirmen unter Druck gesetzt und manchmal auch erpreßt würden, diesen "Wünschen" doch zu entsprechen.⁵⁹ Die tatsächliche Absicht solcher Managementanliegen wird von den Betriebsräten zwar meistens durchschaut, es fehlt ihnen jedoch in der Regel an eindeutigen gesetzlichen Handlungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie an praktikablen und durchsetzungsfähigen Gestaltungsoptionen. Andererseits steht den Betriebsräten in Just-in-time-Betrieben/-Unternehmen oder -Abteilungen

-
- 58 Dies wird besonders bei Firmen wie Keiper-Recaro in Bremen oder Schmitz in Bad Abbach deutlich, die z.B. ihre Betriebsversammlungen, ihre Werksferien, ihre Arbeitszeit, Pausen etc. den Automobilfirmen anpassen müssen, damit eine montagesynchrone Anlieferung von Fahrzeugsitzen überhaupt störungsfrei möglich wird. Die Juristen sprechen hier inzwischen von einer faktischen Konzernierung durch technisch-organisatorische Abhängigkeit, die sie entweder aus dem Aktienrecht §§ 17 Abs. 1, 18 Abs. 1 Satz 1, oder dem Betriebsverfassungsgesetz § 54 Abs. 1 Satz 1 begründen (vgl. Däubler 1988d).
- 59 Spektakuläre Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer und zusätzliche Konkurrenz durch neue Just-in-time-Betriebe haben viele Belegschaften und Belegschaftsvertretungen stark verunsichert. Bei den Betriebsräten und Belegschaften rufen derartige Ankündigungen nicht selten zwei Verhaltensmuster hervor: Entweder sie übernehmen diese Sichtweise als unausweichlichen Sachzwang, ohne allerdings die materiellen Grundlagen dafür weiter zu überprüfen, oder sie rufen von sich aus zu erhöhten Rationalisierungsanstrengungen und gesteigerter Arbeitsdisziplin auf, um die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes zu erhöhen. Diese Einstellung führt in der Regel dazu, daß allzu radikale Forderungen erst gar nicht gestellt werden, weil man damit ja eventuell Aufträge gefährden könnte.

aber meistens auch ein "mehr oder weniger kompetenzloser "Marionettenarbeitgeber" gegenüber, der am "Draht" des Automobil-Herstellers hängt" und nur noch die Vorgaben des Automobil-Herstellers ausführen kann (vgl. Trümner 1988).⁶⁰ In den neuen Just-in-time-Zulieferwerken, die vielfach auf der grünen Wiese entstanden sind, besteht außerdem noch die besondere Situation, daß erstmals neu gewählte Betriebsräte häufig nur sehr wenig Erfahrungen in solchen Fragen haben und vom Management meistens auch noch nicht respektiert werden. Außerdem gehören sie bislang ja noch zu den Gewinnern der Neustrukturierung von Produktions- und Zulieferbeziehungen. Erstmals gewählte Betriebsräte müssen sich darüber hinaus bekanntermaßen zunächst mit einem großen Berg von trivialen und weniger trivialen Fragen befassen, so daß diffizilere Probleme, wie z.B. JIT-Logistik, vorläufig auf der Strecke bleiben (aber nicht notgedrungen müssen) oder bewußt aufgrund fehlender Kompetenz beiseite geschoben werden. Denn mit der Werkneugründung wurden die sozialen Rahmenbedingungen und die Lohnstrukturen vom Betrieb bereits zu einem Zeitpunkt einseitig festgesetzt, als es überhaupt noch keine gewählte Interessenvertretung gab. Das gleiche gilt für technische Einrichtungen und EDV-Systeme. Die meisten dieser Einrichtungen sind häufig irreversibel und lassen sich höchstens nur noch durch einen Nachteilsausgleich regeln. Erstmals gewählte Betriebsräte wären in den neuen Just-in-time- Betrieben außerdem völlig überfordert, neben der Anhebung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades und der Durchsetzung elementarer Arbeitsgrundlagen für sich selber, sich auch noch mit Fragen der Materiallogistik oder der Gestaltung von EDV-Systemen zu befassen, zumal dies jene Regelungsbereiche mit den geringsten allgemeinen Erfahrungen sind, allein, wenn man bedenkt, wie die entsprechende Situation in traditionellen Automobil-Zulieferbetrieben diesbezüglich aussieht. Denn auch hier berichteten die Betriebsräte von sich aus über äußerst geringe Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einführung von EDV-Netzwerken und Just-in-time-Prinzipien. Unser Eindruck war jedoch auch, daß durch die gewaltige Marktmacht der Automobil-Hersteller bei den Zulieferbetriebsräten quasi zwangsläufig ein Bewußtsein der Selbstbeschränkungen hervorgerufen wird. Die örtlichen Gewerkschaftssekretäre sind wiederum in EDV- bzw. Just-in-time-Fragen häufig auch nicht so versiert, daß sie den

60 Dies wirft neuerdings verstärkt eine ganze Reihe von gesellschaftsrechtlichen und betriebsverfassungsrechtlichen Fragen auf, die zuletzt behandelt worden sind bei Däubler 1988d und Trümner 1988.

Betriebsräten die notwendige Unterstützung oder Beratung geben könnten. Auf betriebs- und gewerkschaftsexterne Sachverständige wird nur in Ausnahmefällen zurückgegriffen, wobei diese wiederum in strategischen Fragen weitgehend überfordert sind. Ebenfalls konnten wir feststellen, daß es in fast allen der von uns untersuchten Betrieben weder innerhalb von Gesamtbetriebsräten noch zwischen den Betriebsräten von Automobilfirmen und Automobil-Zulieferfirmen nennenswerte formelle Informationsnetze oder verbindliche Organisationszusammenhänge gab. Der Informationsaustausch zwischen Einzelbetriebsräten beschränkte sich fast immer nur auf wenige zufällige Gelegenheiten. Selbst von den örtlichen Einzelgewerkschaften wurde eine engere Zusammenarbeit bisher nicht für so zwingend notwendig gehalten, zumal dann nicht, wenn die Zulieferbetriebe vor Ort verschiedenen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen angehörten. Dies lag nicht zuletzt daran, weil in den Betriebsräten und den örtlichen Gewerkschaften die Just-in-time-Problematik - wenn überhaupt - vorrangig unter betriebszentrierten Aspekten aufgegriffen wurde.⁶¹ Ein Problembewußtsein gegenüber Just-in-time-Strukturen war nur selten anzutreffen. Von den Betriebsräten selbst wurde deshalb auch ein engerer Kontakt zu anderen Betriebsräten aus der gleichen oder aus fremden Branchen ebenso für weitgehend unrealistisch erachtet, bzw. es blieb bei unverbindlichen Absichtserklärungen, die in der Regel nicht ernsthaft weiterverfolgt wurden.

In fast allen von uns untersuchten Betrieben hatten die Betriebsräte so gut wie keine Kenntnis über das betriebsinterne Beschaffungs- und Lagersystem sowie über die Organisation der Lieferabrufe. Vor allem fehlte ihnen ein Überblick über die logistische Kette von Produktions- und Montagestufen bei der Herstellung von komplexen Fahrzeugteilen. Wenig bekannt waren den Betriebsräten auch die im Betrieb dazu installierten EDV-Systeme und angewandten Programme. Kaum ein Betriebsrat war deshalb auch in der Lage, die Anwendungsbereiche und Risiken der im Betrieb vorhandenen EDV abzuschätzen, noch bestand ein genauer Überblick über die im Zusammenhang von Just-in-time-Systemen gespeicherten und verarbeiteten Personaldaten sowie die Zugangsrechte zu Personaldaten.

61 Lediglich im Organisationsbereich der IG Metall wurden in letzter Zeit vermehrt gemeinsame Zusammenkünfte für Betriebsräte aus Automobil-Herstellerfirmen und Automobil-Zulieferfirmen organisiert (vgl. Otto 1988, S. 14, 15; Der Gewerkschafter 1989, S. 20).

Unbekannt war häufig auch, welche Dateien regelmäßig untereinander abgeglichen wurden. Die Zusicherung der Unternehmensleitung, daß keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle stattfindet, reichte vielen Betriebsräten häufig aus, um sich nicht weiter mit dem EDV-Komplex beschäftigen zu müssen. Andererseits wurde aber in fast allen von uns aufgesuchten Betrieben in der Personalabteilung entweder mit Personal-Computern gearbeitet oder ihr Einsatz bestand kurz bevor. In keinem der Betriebe waren den Betriebsräten die besonderen Probleme des betrieblichen Einsatzes von PC's bekannt.

Obwohl von den Rechtsabteilungen der Gewerkschaftszentralen inzwischen eine ganze Reihe von Musterbetriebsvereinbarungen und Informationsmaterialien zum Einsatz von EDV-Systemen bereitgestellt werden, um Gefahren für die Beschäftigten im materiellen und informationellen Bereich möglichst abzuwenden, so ist der Verbreitungsgrad dieser Vereinbarungen sowie die erforderliche Handlungsbereitschaft in den Automobil-Zulieferbetrieben doch noch sehr zurückhaltend.⁶² Die Unternehmensleitungen waren zudem meistens auch nur sehr zögernd bereit, sich überhaupt auf ernsthafte Verhandlungen einzulassen. Informations- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats werden von den Geschäftsleitungen beim Einsatz von Just-in-time- und anderen Logistik-Systemen häufig bestritten.⁶³ Auf der anderen Seite entwickeln die Betriebsräte aber auch nicht übermäßige Initiativen, um ihre Rechte in diesen Bereichen massiver als bisher einzuklagen. Übereinstimmend ist das Management in Automobil-Zulieferbetrieben häufig der Auffassung, daß der EDV-Einsatz mit dem Betriebsrat entweder überhaupt nicht geregelt werden braucht, oder es seien nur sehr allgemeine und unspezifische Absichtserklärungen erforderlich. Aber selbst dort, wo differenziertere Betriebsvereinbarungen über EDV-Systeme abgeschlossen waren, mangelt es den Betriebsräten an der erforderlichen Umsetzungs- und Kontrollkompetenz. Wir konnten fest-

62 Bisher gibt es nur sehr wenige spektakuläre Fälle, wo Betriebsvereinbarungen nach langen Auseinandersetzungen und Einigungsstellenverfahren abgeschlossen wurden, wie z.B. die Paisy-BV von Opel (vgl. Klebe, Roth 1987). Zum Komplex Just-in-Time und Logistik sind uns bisher keine Betriebsvereinbarungen in der Automobil-Zulieferindustrie und bei den Automobil-Herstellern bekannt.

63 Insbesondere im EDV-Bereich werden Betriebsräte meistens zu spät, unvollständig oder in unverständlicher Form informiert. Häufig gab es in den von uns untersuchten Automobil-Zulieferbetrieben auf der Managementseite nur wenige Personen, die sich mit den EDV-Systemen überhaupt auskannten.

stellen, daß selbst oder gerade in Betrieben, in denen von den Betriebsräten mit Hilfe von Sachverständigen vorbildliche Betriebsvereinbarungen abgeschlossen waren, der Betrieb sich offenbar nicht an diese Vereinbarungen zu halten brauchte, weil die Betriebsräte auch bei offensichtlichen Verstößen nicht eingreifen oder aktiv werden. Nicht selten werden neue EDV-Installationen als Probe- oder Versuchsläufe deklariert, aus denen dann ein Dauerzustand wird, ohne daß der Betriebsrat noch einmal nachgehakt hätte. Der Grund, warum Betriebsräte nicht aktiv werden, liegt nach unseren Erkenntnissen möglicherweise darin, daß mit EDV-Vereinbarungen weder monetäre noch arbeitsorganisatorische Ansprüche unmittelbar berührt werden, d.h., die EDV-Problematik gehört nach Ansicht vieler Betriebsräte nicht zu ihren originären Aufgaben, zumal sie sich im EDV-Bereich auch keine allzugroßen Erfolge versprechen, mit denen sie sich gegenüber der Gesamtbelegschaft profilieren können.⁶⁴

Nach unserem ersten Eindruck sagt deshalb das Bestehen von Betriebsvereinbarungen im EDV-Bereich nur wenig über die tatsächlich praktizierte EDV-Politik der Betriebsräte aus.⁶⁵ Betriebsräte greifen meistens erst dann ein, wenn durch den Einsatz von EDV-Systemen unmittelbare materielle oder monetäre Interessen gefährdet sind. Für einige Betriebsräte gehört es offenbar zu den Pflichtübungen, sogenannte Musterbetriebsvereinbarungen im EDV-Bereich abzuschließen. Dies wurde bei einigen Betrieben und Betriebsräten deutlich, die in den örtlichen Gewerkschaftsstrukturen eine gewisse Leitfunktion ausübten. Meistens konnten wir schon bei der ersten Einsichtnahme in betriebliche EDV-Auswertungen und Datenerhebungen mit regelmäßigen Datenausdrucken feststellen, daß Vereinbarungen von seiten des Betriebes nicht eingehalten wurden, teilweise sogar auf ausdrücklichen Wunsch des Betriebsrats, wenn es um Daten ging, die auch für seine Arbeit von Interesse waren. Lohn- und Ge-

64 Aussage eines Betriebsratsmitglieds: "Was interessiert sich der Kumpel schon dafür, wenn wir hier meterweise Betriebsvereinbarungen aushandeln und er in der Lohntüte nichts davon spürt."

65 Aus dem Bereich der IG Metall sind deshalb in den letzten Jahren verstärkt Initiativen zur Bekämpfung einer inhumanen Just-in-time-Strategie mit unterschiedlichem Erfolg entwickelt worden (vgl. Klebe, Roth 1987). Auch für den IG Chemie-Gewerkschaftstag 1988 wurde ein Antrag (D9) eingereicht, der die Just-in-time-Problematik breiter als bisher aufgreift und in dem ein ganzes Bündel von organisatorischen und politischen Maßnahmen gefordert wird (vgl. Gewerkschaftliche Umschau 1988, S. 37f.).

haltslisten wiesen beispielsweise häufig über das erlaubte Maß hinausgehende Datensätze und Informationen aus. In mehreren untersuchten Betrieben konnten wir ersehen, daß über lange Zeiträume hinweg Personal- und Leistungsdaten erfaßt und archiviert und Leistungsprofile erstellt wurden. Gerade unter dem Vernetzungsgesichtspunkt erschien uns dieser Komplex als äußerst wichtig, was wiederum für die Betriebsräte meistens völlig unverständlich war und auf ein sehr geringes Problembewußtsein hinwies.⁶⁶ Selbst Betriebsräte, die in diesen Abteilungen beschäftigt waren, konnten nicht mit Sicherheit sagen, welcher Personenkreis im Betrieb bzw. Unternehmen zu diesen Daten Zugang hatte und welche Datenauswertungen regelmäßig oder bedarfsweise durchgeführt wurden. Vor allem in Zweigwerken von Automobil-Zulieferfirmen, die informationstechnisch an den Zentralrechner im Hauptwerk angeschlossen waren, war es für Betriebsräte praktisch unmöglich, Informationen über die Datenläufe und die Zugangsrechte zu erhalten.⁶⁷ Häufig vernachlässigten Betriebsräte bzw. Gesamtbetriebsräte in den Hauptwerken aber auch Regelungen für Zweigbetriebe, bzw. die Betriebsräte in den Zweigwerken wurden bei der Einführung neuer EDV-Systeme nur unzureichend oder zu spät einbezogen. Dies um so mehr, wenn im betroffenen Hauptwerk selbst die betreffende Betriebsratsmehrheit bzw. der Betriebs- oder GBR-Vorsitzende sich nicht sonderlich um EDV-Fragen kümmerte oder wenn er ein grundsätzlich anderes Technikverständnis hatte. Von den Geschäftsleitungen wurde in dieser Hinsicht ebenfalls durchgängig eine restriktive Informationspolitik auf Abruf betrieben, zumal die Gesprächs- und Verhandlungspartner der Betriebsräte häufig selbst nicht über ausreichende EDV-Kenntnisse verfügten.⁶⁸

66 Viele der von uns befragten Betriebsräte sahen häufig auch gar nicht die von uns angerissenen Gefahren, sondern verstanden die zunehmende Verdattung und Vernetzung als Sachzwang oder notwendiges Übel.

67 Andererseits waren auch hier die Initiativen zur Informationsbeschaffung nicht allzu massiv und dort, wo es Spannungen innerhalb von Gesamtbetriebsräten gab, waren auch die Informationskanäle meistens verstopft.

68 In einigen Betrieben stellten wir fest, daß starke Machtkämpfe zwischen der EDV-Abteilung bzw. deren Leitung und der Produktionsleitung existierten. Die Geschäftsleitungen nutzen häufig diese Spannungen für ihre eigenen Rationalisierungsinteressen. Gewerkschaftsstrategisch war diese Konstellation nicht ganz unbedeutend, wenn es um die Durchsetzung von Forderungen ging.

Oftmals konnten wir feststellen, daß dort, wo Just-in-time-Systeme informationstechnisch mit anderen Systembausteinen vernetzt waren, mit personenbeziehbaren Daten sehr freizügig umgegangen wurde. Das Verhalten der Betriebsräte schien uns in diesem Zusammenhang nicht ganz unproblematisch zu sein. Unter der Prämisse, daß im Betrieb keine Information so geheim sein kann, als daß sie nicht zumindest zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ausgetauscht werden könnte, gaben Betriebsräte häufig ihre Zustimmung für Datenauswertungen, deren Konsequenzen sie vermutlich nicht überblickt haben. In keinem der von untersuchten Betriebe gab es ein ausdrückliches Tabu bei der Übermittlung von Personaldaten an Dritte.⁶⁹ Obwohl die Leistungs- und Verhaltenskontrollen durch die meisten Betriebsvereinbarungen ausdrücklich ausgeschlossen waren, wurde von der mitvereinbarten Ausnahmeregelung umfänglich Gebrauch gemacht; so z.B. bei der Auswertung von Krankenlisten, Leistungsprofilen oder Fehlzeiten. In den Fällen, wo Betriebsräte quasi eine Co-Managementfunktion in Personalangelegenheiten ausübten, trieben sie häufig von sich aus noch die Erfassung und Auswertung sensibler Personaldaten voran. Jene Betriebsräte gingen davon aus, daß damit auf scheinbar gesicherter Grundlage letztlich objektive Personalentscheidungen getroffen werden könnten. Vermutlich ist aber der Umgang mit persönlichen Daten im Betrieb noch viel komplexer, als wie wir es bisher erfassen konnten, da er sich durch das gesamte Spektrum betrieblicher Beziehungs- und Machtstrukturen hindurchzieht. Würde man z.B. die Maßstäbe des Bundesverfassungsgerichts zur informationellen Selbstbestimmung als Raster für die betriebliche Praxis zugrunde legen, dann klafft zwischen dem, was sein sollte und dem, was in den Automobil-Zulieferbetrieben üblich war und von den Betriebsräten zumindest vielfach geduldet wurde, eine beachtliche Lücke.

Nach unserem Eindruck gibt es aber noch ein weiteres Problem bei einer sozial-progressiven Gestaltung von Just-in-time- und Logistikkonzepten im Betrieb, dem in der gewerkschaftlichen Öffentlichkeit wesentlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte als bisher. Auf Fachtagungen

69 Vor allen in Bereichen wie z.B. der Qualitätskontrolle oder der Konstruktion ist es nicht ausgeschlossen, daß Personaldaten von den Automobil-Zulieferfirmen an die Automobil-Hersteller gehen. In einigen Fällen wollten Automobil-Hersteller, wie z.B. Ford, EDV-mäßig aufbereitete Personalprofile für ihre Betriebsbewertung.

und Konferenzen der Gewerkschaften zum Thema "Neue Informations- und Organisationssysteme" kann man immer wieder ein Auseinanderfallen von z.T. sehr stark wissenschaftlich angereicherten gewerkschaftlichen Diskursen auf der einen Seite und betriebspragmatischen Wahrnehmungs- und Handlungsmustern auf der anderen Seite feststellen. Bei unseren Befragungen konnten wir fast durchgängig registrieren, daß die von den Experten und Spezialisten zur Problematik neuer Informationstechnologien geführten Diskussionen und entwickelten Handlungsorientierungen von den Betriebsräten entweder nur sehr selten nachvollzogen oder nur zu symbolischen Politiken benutzt wurden. Mitbestimmungsrechte in EDV-Angelegenheiten wurden unserem Eindruck nach von den Betriebsräten meistens schon deshalb nicht eingeklagt, weil EDV-Bereiche im Betrieb nicht nur eine eigene Kultur und Sprache hervorgebracht haben, die den meisten Betriebsräten völlig fremd ist, sondern weil die Meinung vorherrscht, dieser Diskurs könne nur von sogenannten Experten geführt werden. Deshalb dehnen sich in den Betrieben zwei, die Interessengegensätze überlagernde "Kulturen" von EDV-Benutzern und -Nichtbenutzern zunehmend aus. Die meisten Betriebsräte gehörten in der Regel zu der Gruppe der Nichtbenutzer. Betriebsräte erleben mit dem Vordringen neuer Informations- und Organisationssysteme zunehmend eine fortschreitende Entwertung ihres bisherigen Erfahrungswissens. Sie müssen immer häufiger feststellen, daß eingespielte Verhandlungsprozesse mit der Geschäftsleitung obsolet werden, weil vornehmlich technische Gestaltungskompetenzen verlangt werden. Sie neigten deshalb auch eher dazu, diesen Bereich dem Expertentum zu überlassen. Fragen der Just-in-time-Produktion blieben, wie andere Themen der neuen Technologien auch, meistens auf kleinere Spezialistenkreise innerhalb des Betriebsrats begrenzt, die nicht selten von technischen Angestellten dominiert wurden. Von Laien oder nicht unmittelbar Betroffenen wurden solche Arbeitskreise wegen zu großer Verständigungsschwierigkeiten in der Regel gemieden. Beschäftigte, die mit EDV-Systemen arbeiteten, hatten meistens große Schwierigkeiten, ihre fachspezifische Terminologie für andere Kollegen zu übersetzen. In einigen von uns untersuchten Betrieben sind beispielsweise Technologie-Arbeitskreise nach nur wenigen Sitzungen wieder eingeschla-

fen, weil z.T. im Betriebsratsgremium große Vorbehalte bestanden, diese Thematik zum offiziellen Programmpunkt des Betriebsrats zu erheben.⁷⁰

Was den Bereich der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte beim Einsatz von Just-in-time-Systemen angeht, so besteht das Problem in der Regel trotz der angedeuteten Schwierigkeiten mit dem Bezugsrahmen von Mitbestimmung weniger darin, daß Betriebsräte zu geringe Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte im Bereich der neuen Informationstechnologien haben, sondern darin, daß selten auch nur die bereits vorhandenen minimalen Rechte aus den oben dargelegten Gründen einigermaßen ausgeschöpft wurden (vgl. Däubler 1987b; Däubler 1988b). Es ist deshalb zu befürchten, daß allein durch die Erweiterung der bestehenden Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte sich die EDV-Politik der Betriebsräte so schnell noch nicht ändern wird. Gerade bei der zwischenbetrieblichen Vernetzung durch Just-in-time-Systeme müßte deshalb unbedingt von seiten der Gewerkschaften noch intensiver als bisher auf eine Betriebsöffentlichkeit hingearbeitet werden, in der es größere Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und deren Interessenvertretungen an technisch-organisatorischen Innovationsprozessen gibt und in der Lernprozesse für einen angstfreien und humanen Einsatz der neuen Produktionsinstrumente möglich werden. Dies gilt vor allem für die Vielzahl der kleineren und mittleren Automobil-Zulieferbetriebe, die im Betriebsrat und im Vertrauensleutekörper nicht über die gleichen personellen Kapazitäten verfügen wie Großbetriebe.

4.2 Aspekte gewerkschaftlicher Just-in-time-Politik

Auf dem von uns oben geschilderten Hintergrund ergeben sich für die Gewerkschaften eine ganze Reihe neuer politischer und strategischer Anforderungen, die ohne eine Förderung der Breitendiskussion nicht gelöst werden können. Eine zukunftsweisende gewerkschaftliche Just-in-time-

70 Im Rahmen unseres Projektes haben wir jedoch die Erfahrung sammeln können, daß durch eine systematische und regelmäßige Beratung, die kombiniert war mit Bildungsarbeit für alle Betriebsräte und Vertrauensleute, sich Vorbehalte und Ängste schrittweise beseitigen ließen, wenn erfahrbar wurde, daß sie auch die neuen Technologien und Informationssysteme begreifen und mitgestalten können. Dabei versuchten wir, an Beispielen immer wieder deutlich zu machen, daß Informationssysteme grundsätzlich "gestaltungsoffen" sind.

Schutz- und Gestaltungspolitik müßte außerdem schon aus organisationspolitischen Interessen darauf bedacht sein, die "Unternehmen am Draht" massiver als bisher in den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Politik zu stellen.

Im folgenden sollen nur einige Aspekte einer gewerkschaftlichen Just-in-time-Politik skizziert werden:

1. **Sensibilisierung und Qualifizierung** von Betriebsräten und Vertrauensleuten für die Analyse, Mitgestaltung und Kontrolle von Just-in-time-Konzepten und der damit verbundenen EDV-Systeme. Dabei wäre zu berücksichtigen, daß sich Lernprozesse im Bereich der neuen Informations- und Organisationstechnologien aus Erfahrung nur sehr langsam in einem kontinuierlichen Lernrhythmus vollziehen. Es gälte, das Beharrungsvermögen der Betriebsräte ein Stück weit dahingehend zu überwinden, daß die verfügbare und eingesetzte Arbeitskapazität von Betriebsräten zu Fragen der Just-in-time-Systeme erweitert würde.
2. **Organisierung von Betriebsräten und Vertrauensleuten entlang der logistischen Kette von Automobil-Zulieferbetrieben und Automobil-Herstellern** über Einzelgewerkschaftsgrenzen und Tarifbereiche hinweg (vgl. Klebe, Roth 1987, S. 36f.). Hier käme es darauf an, daß das Netzwerk horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung bei der Herstellung von Automobil-Teilen und der Automobilmontage auf der gewerkschaftlichen Ebene und zwischen den relativ isolierten Einzelbetriebsräten überwunden würde. Der von der IG Metall auf staatlicher Ebene vorgeschlagene Branchenausschuß Automobilindustrie sollte in jedem Fall die Automobil-Zulieferbranche miteinbeziehen.
3. Analyse der Auswirkungen von Just-in-time-Konzepten auf die mittel- und unmittelbaren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen. Dabei sollte insbesondere untersucht werden, wie sich das **Postulat der Synchronität** auf einzelne Arbeitsbereiche und -vollzüge konkret auswirkt, und wie sich dadurch die zwischenbetrieblichen Austauschbeziehungen verändern.
4. Aufbau eines **Just-in-time-Informationssystems** über Entwicklungen auf dem nationalen und internationalen Automobil- und Automobil-

Zuliefermarkt und über Beschäftigungs- und Arbeitsmarktentwicklungen in diesen Bereichen. Ziel eines solchen Informationssystems mit einer angeschlossenen Datenbank wäre es, Betriebsräten jederzeit einen aktuellen Einblick in Automobil-Zulieferbeziehungen und in neue Just-in-time-Projekte zu ermöglichen.

5. Verbreitung betriebsverfassungsrechtlicher und gewerkschaftspolitischer **Gestaltungs- und Interventionsmöglichkeiten** bei Just-in-time-Fertigung für Betriebsräte und Vertrauensleute. Dies sollte durch eine Kombination von fachlichen und gewerkschaftspolitischen Aufklärungs- und Gestaltungsmaterialien geschehen.
6. Überprüfung der Möglichkeiten zur Bildung von **Konzernbetriebsräten** bzw. anderer Ansätze zur Institutionalisierung **informationeller Betriebskonfigurationen**. Die Institution des Konzernbetriebsrats o.ä. Gebilde könnte vermehrt dazu genutzt werden, frühzeitig Informationen über technisch-arbeitsorganisatorische Planungen, die das Hersteller- und Abnehmerunternehmen gleichermaßen betreffen, zu erhalten, um bereits im Planungsstadium mit eigenen Vorstellungen einzugreifen. Außerdem wären Regelungen denkbar, mit denen die Beschäftigten in Zulieferfirmen vor der Definitionsgewalt der Automobilkonzerne in Arbeitsplatz- und Beschäftigungsfragen besser geschützt wären als bisher (vgl. Däubler 1988d).⁷¹
7. **Erweiterung der Mitbestimmung** bei logistischen Produktionsketten **durch Tarifverträge**. Aufgrund der politischen Rahmenbedingungen sollten gesetzliche Mitbestimmungsdefizite insbesondere durch tarifpolitische Regelungen ausgeglichen werden. Denkbar wären z.B. Tarifverträge entlang logistischer Ketten. Damit müssten jedoch die traditionellen Tarifbereichsgrenzen aufgegeben werden. Geregelt werden könnten so nicht nur angemessene und wirksame Gestaltungsrechte, sondern ebenso bessere Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in

71 Däubler gibt zu bedenken, ob nicht eine Dispositionsfreiheit des Drittunternehmens über den Arbeitskräfteeinsatz eine entsprechende Pflichtenstellung erzeugt, z.B. die Übernahme von Arbeitskräften bei Auftragsrückgang (vgl. Däubler 1988d, S. 4). Trümner äußert sich dagegen allerdings skeptisch, ob Konzernbetriebsräte in der Praxis überhaupt wirksam genug sind, um gegen universelle Just-in-time-Systeme vorzugehen (vgl. Trümner 1988, S. 20).

der Automobil-Zulieferindustrie. Hier sollten in Zukunft - trotz aller Schwierigkeiten und praktischer Einwände - vermehrt europaweite und globale Konzeptionen entwickelt werden.

8. Beeinflussung der Auswirkungen von Just-in-time-Konzepten auf **regionale Strukturentwicklungen** (vgl. IMU 1988). Bei der Neu- und Umgestaltung von Fertigungsprozessen in Richtung Just-in-Time dürfte nicht vernachlässigt werden, wie sich die Beschäftigungssituation, die Qualifikationsstruktur und die Lohnstruktur in der Region verändern. Dabei sollte auch danach gefragt werden, ob Just-in-time-Betriebe ökologisch überhaupt in jedem Fall vertretbar sind (z.B. Belastung des Straßennetzes durch ständig pendelnde LKWs, Ausbreitung von Industrieflächen durch Vernichtung guter landwirtschaftlicher Böden und zusätzliche Umweltbelastungen), und ob diese neuen Betriebe gegen Konjunkturschwankungen der Automobil-Industrie auch hinreichend geschützt sind (Produkt- und Produktionsdiversifizierung) (vgl. Lompe 1988; Becher 1986).

Literatur

- Abmeier, H.-L.: Steuerung der Logistik mit Hilfe integrierter Fertigungs-, Dispositions- und Beschaffungssysteme im VW-Konzern. In: G. Theuer u.a. (Hrsg.): Beschaffung - ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, Landsberg/Lech 1986, S. 395-417.
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987, S. 261-269.
- Altshuler, A.; Anderson, M.; Jones, D.; Roos, D.; Womack, J.: The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program, Cambridge, Mass. 1984.
- Atzert, L.: Die Automobildatenbank. Betriebsdaten und Länderdaten, WZB-discussion papers, Berlin 1987.
- Automobil-Produktion, September 1987a.
- Automobil-Produktion, November 1987b.
- Automobil-Produktion, März 1988a.
- Automobil-Produktion, Juni 1988b.
- Automobil-Produktion, September 1988c.
- Automobil-Produktion, November 1988d.
- Baars, W.: Die Industrialisierung des Straßenverkehrs durch EDV-Ver-netzung. In: Th. Klebe; S. Roth (Hrsg.): Informationen ohne Grenzen, Hamburg 1987, S. 115-131.

- Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten, Frankfurt/New York 1986.
- Bahn Müller, R.: Der Streik, Hamburg 1985.
- Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen: Erfordernisse und Auswirkungen der Errichtung eines BMW-Werkes in Regensburg, München 1984.
- Becher, G.: Das Gefälle. Internationale Arbeitsteilung und die Krise der Regionalpolitik, Braunschweig 1986.
- Bieger, E.: Wirtschaftliche Bedeutung der Teile- und Zubehörindustrie und spezielle Probleme. In: VDA (Hrsg.): Automobilindustrie, Frankfurt 1987a.
- Bieger, E.: Innovativ, leistungsfähig, kooperativ. Die deutsche Kfz-Teile-Industrie. In: FAZ vom 8.9.87, 1987b.
- Bleicher, S.; Stamm, J. (Hrsg.): Fabrik der Zukunft, Hamburg 1988.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Logistik und Produktion auf Abruf - Neue unternehmerische Rationalisierungsstrategien und gewerkschaftliche Herausforderungen, FAST-Studien Nr.1, Berlin 1987.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Stand der Umsetzung von Logistikkonzepten in Industrieunternehmen Nordrhein-Westfalens, Materialband, Berlin 1988a.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Ende des Autobooms? Berlin 1988b.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Verbundfertigungen, Beschaffungslogistik und die Verringerung der Fertigungstiefe in der bundesdeutschen Automobilindustrie. In: Fast-Studien Nr. 8, Berlin 1988c.
- Bochum, U.; Meißner, H.-R.: Entwicklungstendenzen in der Automobilzulieferindustrie. In: Fast-Studien Nr. 9, 1988d.

- Böhle, Fritz: Strategien betrieblicher Informationspolitik - Eine systematische Darstellung für Betriebsräte und Vertrauensleute, Köln 1986.
- Böhmer, R.: Direkter Durchgriff. In: Wirtschaftswoche, Heft 29, 42. Jg., 1988, S. 113-114.
- Bräuniger, F.; Hasenbeck, M.: Am Abschwung vorbei. In: Wirtschaftswoche, Heft 19, 42. Jg., 1988, S. 40-59.
- Buhmann, H.; Lucy, H.; Weber, R. u.a.: Geisterfahrt ins Leere. Roboter und Rationalisierung in der Automobilindustrie, Hamburg 1984.
- Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.): Berichtsband über den BVL Logistik-Kongreß '86, Berlin 1986.
- Commerzbank (Hrsg.): Automobilindustrie im weltweiten Anpassungsprozeß. Branchenbericht vom 1.9.1987, 1987a.
- Commerzbank (Hrsg.): Kfz-Teile-Industrie und Zubehör im Aufwind. Brancheninformation vom 14.9.1987, 1987b.
- Däubler, W.: Mitbestimmung des Betriebsrats bei innerbetrieblicher Vernetzung. In: Die Mitbestimmung, Heft 5, 33. Jg., 1987a, S. 264-266.
- Däubler, W.: Mitbestimmung bei BDE - zu einigen praktischen Konsequenzen für den Betriebsrat. In: Der Betriebsrat, Heft 10, 36. Jg., 1987b, S. 458-479.
- Däubler, W.: Gläserne Belegschaften? Datenschutz für Arbeiter, Angestellte und Beamte, Köln 1988a.
- Däubler, W.: Europäischer Binnenmarkt und Gewerkschaftspolitik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 8, 39. Jg., 1988b, S. 459-467.
- Däubler, W.: Deregulierung und Flexibilisierung im Arbeitsrecht. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 41. Jg., 1988c, S. 449-457.
- Däubler, W.: Informationstechnische Unternehmensverketzung und Arbeitsrecht. In: Computer und Recht, Heft 10, 4 Jg., 1988d, S. 834-841.

Daimler-Benz AG (Hrsg.): Das Verhältnis des Großbetriebes zu seinen mittelständischen Zulieferern, Stuttgart 1959.

Daimler-Benz AG (Hrsg.): Das Großunternehmen und der industrielle Mittelstand, Stuttgart 1962.

Dankbaar, B.; Jürgens, U.; Malsch, Th.: Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988.

Der Gewerkschafter, Heft 1, 37. Jg., 1989, S. 15-30.

Deutsche Shell AG (Hrsg.): Frauen bestimmen die weitere Motorisierung. Shell-Prognose des PKW-Bestandes bis zum Jahr 2000, Aktuelle Wirtschaftsanalysen 19, Hamburg 1987.

Diekhof, R.; Linden, F.A.: Die Angst vor dem Crash. In: Manager Magazin, Heft 1, 18. Jg., 1988, S. 66-81.

Doleschal, Reinhard: Just in Time am Betriebsrat vorbei? In: Die Mitbestimmung, Heft 5, 33. Jg. 1987, S. 256-258.

Eger, Th.: Einige volkswirtschaftliche Überlegungen zu neuen Kooperationsformen zwischen Abnehmern und Lieferanten, hektogr. Aufsatz, Kassel 1988.

Emmerich, W.: PPS-Systeme als CIM-Bausteine. In: FB/IE, Heft 2, Jg. 36, 1987, S. 83-88.

Erb, W.: "Gläserner Mensch - Gläserne Arbeit". Die Erfassung und Verarbeitung von Betriebsdaten (BDE/BDV). In: Schriftenreihe der IG Metall zur Humanisierung des Arbeitslebens, Frankfurt 1984.

Fischer, M.: Autozulieferer: Wann, wenn nicht jetzt? In: Wirtschaftswoche, Heft 4, 42. Jg., S. 120-122.

Frankfurter Rundschau v. 4.6.1988.

Freimuth, J.: JIT und die neue Arbeitskultur. In: FB/IE, Heft 2, Jg. 36, 1987, S. 59-62.

Garding, Ch.; Junker, P.: Die Kirschen sind reif. Interview mit Volkswagen-Arbeitsdirektor Karl-Hein Briam. In: Wirtschaftswoche, Heft 24, 42. Jg., 1988, S. 67-73.

Geschäftsbericht der Robert Bosch GmbH 1987.

Gewerkschaftliche Umschau, Sonderausgabe, Juli 1988.

Handelsblatt vom 6.1.1987.

Handelsblatt vom 14.2.1988a.

Handelsblatt vom 15.3.1988b.

Handelsblatt vom 29./30.1.1988c.

Handelsblattserie vom 23.9.1986 bis 19.5.1987.

HAZ vom 30.5.1988.

Hexel, D.: Mensch im Computer. Personaldaten und EDV, Hamburg, 1986.

Hilbert, J.; Sperling, H.-J.: Technikeinsatz in Klein- und Mittelbetrieben. Arbeitspapier Nr. 2 des Lukacs Instituts für Sozialwissenschaften, Paderborn 1988.

Hlubek, J.; Frerich-Sagurna, R.: Die Information läuft der Ware voraus. In: VDI-Nachrichten Nr. 13, 27.3.1987, S. 63.

Hölterling, H.: Das Logistik-Modell BMW/Schenker. In: RKW-Handbuch Logistik, HTr. 8. Lfg. IX/1987, 1987, S. 3-15.

Iber-Schade, A.: Auswirkungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie auf Kfz-Zulieferunternehmen. In: Strukturpolitische Probleme der Automobilindustrie unter dem Aspekt des Wettbewerbs, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Neue Folge, Bd. 151, Berlin 1985.

IG Metall (Hrsg.): Aktionsprogramm: Arbeit und Technik. Der Mensch muß bleiben! Automobilindustrie. Eine Sammlung praktischer Handlungshilfen (Aktionsmappe) o.O.u.o.J.

IG Metall (Hrsg.): Bildungsbaustein CAD/CAM, Frankfurt 1983a.

IG Metall (Hrsg.): "Maschinen wollen sie - uns Menschen nicht". Rationalisierung in der Metallwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme, Frankfurt 1983b.

IG Metall (Hrsg.): Aktionsprogramm: Arbeit und Technik. "Der Mensch muß bleiben", Frankfurt 1984a.

IG Metall (Hrsg.): Beschäftigungsrisiken in der Automobilindustrie. Vorschläge der IG Metall zur Beschäftigungssicherung und zur Strukturpolitik in diesem Industriebereich, Frankfurt 1984b.

IG Metall (Hrsg.): Bildungsbaustein Automobilindustrie, "Menschliche Arbeit - Restgröße der Automation", Frankfurt 1986a.

IG Metall (Hrsg.): Personalinformationssysteme, Frankfurt 1986b.

IG Metall-Verwaltungstelle Wolfsburg (Hrsg.): Zukunft der Automobilindustrie. Symposium der IG Metall Wolfsburg in Zusammenarbeit mit der Betriebsrat der Volkswagen AG Werk Wolfsburg, Wolfsburg 1987.

Impulse: Rationalisierung im Automobilbau: Die Zulieferer müssen sich auf harte Zeiten einstellen, Heft 9, 1985, S. 102-109.

IMU-Institut (Hrsg.): Stuttgart - Problemregion der 90er Jahre? Gefährdungen der Arbeitnehmer durch Umstrukturierungen in der Metallindustrie im Wirtschaftsraum Stuttgart, München 1988.

Industrie-Anzeiger: EDV-Erfahrungen eines Zulieferers: Papierloser Datenaustausch, Heft 94, 1987, S. 34-35.

Jürgens, U.; Gutzler, A.: Zur ökonomischen Lage und zu den Perspektiven der Automobilindustrie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10, 38. Jg., 1987, S. 628-640.

Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg etc. 1989.

Jürgens, U.; Reutter, W.: Strategien und Ansatzpunkte der Fertigungstiefenveränderung: Kriterien und Interessenkonstellationen bei der Entscheidung Eigen- oder Fremdfertigung, hektogr. Aufsatz, Berlin 1988.

Junker, P.: Konflikt verschoben. In: Wirtschaftswoche, Heft 24, 42 Jg., 1988, S. 66-67.

Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.

Klebe, Th.; Roth, S. (Hrsg.): Informationen ohne Grenzen. Computernetze und internationale Arbeitsteilung, Hamburg 1987.

Klier, G.: Die Aufgabenstellung der Beschäftigungspolitik im internationalen Fertigungsverbund des VW-Konzerns. In: G. Theuer u.a. (Hrsg.): Beschaffung - ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, Landsberg/Lech 1986.

Klotz, J.: Automobilindustrie - Der Weg in die Zukunft ist mit Schlaglöchern übersät. In: Frankfurter Rundschau, Nr. 128, 4.6.1988, S. 5.

Kubicek, H.; Rolf, A.: Mikropolis. Mit Computernetzen in die "Informationsgesellschaft", Hamburg 1985.

Küpferle, O.; Wohlgemuth, H.H.: Personaldatenverarbeitende Systeme. Rechtsprobleme und Argumentationsmöglichkeiten aus der Sicht der Beschäftigten, Köln 1988.

Lay, G.: CIM-Stand und Entwicklungstendenzen der Vernetzung. In: Die Mitbestimmung, Heft 5, 33. Jg., 1987, S. 235-237.

Linden, F.A.; Rüßmann, K.H.: Die Faust im Nacken. In: Manager Magazin, Heft 8, 18. Jg., 1988, S. 88-109.

Lompe, K.: Die Bedeutung der Automobilindustrie in Südostniedersachsen. Bisherige Entwicklung - Perspektiven - Regionale Anpassungsprobleme und -chancen, Projektantrag, Braunschweig 1988.

Lowi, Th.J.: 'American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory', World Politics, 16, 1964, pp. 677-715.

Manager Magazin, Heft 8, 1988.

Manske, F.: Mit PPS zur systematischen Organisation des Kleinbetriebes. In: VDI-Z, Heft 1, 130. Jg., 1988, S. 10-16.

Mendius, Hans Gerhard; Semlinger, Klaus; Weimar, Stefanie: Strategische Handlungsfähigkeit und Humanisierungspotential von Kleinbetrieben, hektogr. Bericht, München 1988.

Meyer, B.E.: Zulieferer, Hersteller, Kunde, Direktverbund. In: Computer Magazin, Heft 4, 16. Jg., 1987, S. 44-48.

Nuber, Christoph; Schultz-Wild, Rainer; Fischer-Krippendorf, Ruth; Rehberg, Frank: EDV-Einsatz und computergestützte Integration in Fertigung und Verwaltung von Industriebetrieben, München 1987.

ÖTV (Hrsg.): Die Industrialisierung des Güterverkehrs oder der Fernfahrer der Zukunft, Stuttgart 1986.

Otto, W.: Der Motor stottert. In: Metall, Heft 7, 40. Jg., 1988, S. 12-15.

Pawellek, G.; de Jong, H.: Netz-Werk. In: Industrie-Anzeiger Nr. 15, 1988, S. 24-27.

- Pawellek, G.; Schulte, H.: Strategien und Systeme für den Transport bei JIT-Produktion. In: RKW-Handbuch Logistik, HTr. 8. Lfg. IX/1987, S. 1-21.
- Pfaffinger, H.-P.; Kneidl, M.: Neues BMW-Modell. In: Wirtschaftswoche, Heft 25, 42. Jg., 1988, S. 57-59.
- Pitz, K.: Vor der Talfahrt. Automobilindustrie - Arbeitsplätze in Gefahr. In: Der Gewerkschafter, Heft 2, 36 Jg., 1988a, S. 40-41.
- Pitz, K.: Autobilanzen 1987. Flaute bei den Arbeitsplätzen. In: Der Gewerkschafter, Heft 7, 36. Jg., 1988b, S. 46-47.
- Richter, A.: Bitte zum Diktat. In: Auto, Motor, Sport-Magazin, Heft 6, 1987, S. 248-250.
- Roschmann, K.: Betriebsdatenerfassung 1987. In: FB/IE, Heft 5, 36. Jg., 1987, S. 196-215.
- Sabel, Ch.F.: The Reemergence of Regional Economies, hektogr, Aufsatz, Paris 1988.
- Schmitz, K.: Personal-Computer und Arbeitnehmerdaten, Hamburg 1987.
- Schmitz, K.: Personal-Computer und Arbeitnehmerdaten, hrsg. vom MAGS, Düsseldorf 1988a.
- Schmitz, K.: Betriebsdatenverarbeitende Systeme - Ansatzpunkte betrieblicher Regelungen. In: Der Betriebsrat, Heft 10, 36. Jg., 1988b, S. 480-494.
- Schmitz, K.: Datenschutztechniken, Wiesbaden 1988c.
- Schmitz, K.; Schulz, H.-J.: Betriebliche Regelungsmöglichkeiten von Personalabrechnungs- und -Informationssystemen, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1986.
- Seifert, B.; Garding, Ch.: Schwierige Wegstrecke. In: Wirtschaftswoche, Heft 11, 42. Jg., 1988, S. 128-135.

Semmelroggen, H.G.: Bedarfsorientiert fertigen und montieren. Strategien und Lösungen der Automobilindustrie. In: VDI-Z, Heft 2, Bd. 129, 1987, S. 10-17.

Sinclair, U.: Fließband, Hamburg 1987.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Systematik der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Wiesbaden 1979.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistische Vierteljahresberichte, Wiesbaden 1987.

Trümner, R.: Degeneriert das Betriebsverfassungsrecht unter den Bedingungen hochgradiger informationstechnischer Betriebs- und Unternehmensvernetzungen zu einer Restgröße des kollektiven Arbeitsrechts? Hektogr. Aufsatz, Hannover 1988.

tse (Hrsg.): Betriebsverfassungsrechtlicher Regelungsbedarf zu Problemen der Einführung und Anwendung elektronischer Betriebsdatenverarbeitungssysteme, Hamburg 1986.

Verband der Automobilindustrie (VDA): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, Frankfurt 1988.

Vitt, W.: BDE-Systeme durch Betriebsvereinbarung gestalten - Gefahren für Arbeitnehmer abwenden. In: Der Betriebsrat, Heft 10, 36. Jg., 1988, S. 454-456.

Wildemann, H.: Just in Time, Stuttgart/München 1986.

Wildemann, H.: Das JIT-Konzept als Wettbewerbsfaktor. In: FB/IE, Heft 2, 36. Jg., 1987, S. 52-58.

Wittemann, K.P.; Wittke, V.: Rationalisierungsstrategien im Umbruch? Zu den Auswirkungen von CIM und Just-in-Time auf industrielle Produktionsprozesse. In: Sofi-Mitteilungen, Heft 14, 1987, S. 47-86.

Wolf, W.: Auto-Krieg. Konzerne rüsten für die Zukunft, Hamburg 1986.

Umbrüche im Beschaffungswesen der US-Automobilindustrie

Inhalt

1. Einige Überlegungen zu Beschaffungsentscheidungen
2. Traditionelles System
3. Neue Konkurrenzbedingungen
4. Zielgrößen im Umstrukturierungsprozeß
 - 4.1 Extensive Akkumulationsstrategie
 - 4.2 Intensive Akkumulationsstrategie
5. Strategische Widersprüche
6. Die Rolle der Gewerkschaften im Reorganisierungsprozeß
7. Zusammenfassung

Literatur

Auf die Herausforderungen, die von der internationalen Konkurrenz und dem veränderten Käuferverhalten ausgingen, haben die großen US-Auto-konzerne mit einer umfassenden Revision ihrer bisherigen Praktiken geantwortet. Bis Ende der 70er Jahre stellte die US-Autoindustrie den Prototyp des Akkumulationsregimes der Nachkriegszeit dar, dessen Namen nicht von ungefähr mit der Firma Ford verbunden ist. Die fordistische Regulation der US-Autoindustrie bedeutete im wesentlichen Großserienfertigung, eine extrem feingliedrige (tayloristische) Arbeitsteilung, eine produktivitätsorientierte Lohnpolitik, eine hierarchische Kontrolle der Produktionskette und eine oligopolistische Aufteilung des Marktes (vgl. Aglietta 1979). Während die schrittweise Auflösung der oligopolistischen Kontrolle und der homogenen Nachfragestruktur gegen den Willen

der sogenannten Big Three (General Motors, Ford und Chrysler) erfolgte, betrieben diese aktiv sowohl die Transformation der industriellen Beziehungen als auch der Produktionsorganisation. Als Symbol für diese Bemühungen steht Saturn, das "Fabrik der Zukunft"-Projekt von General Motors. Relativ viel Aufmerksamkeit genoß bisher der innovative Tarifvertrag mit der Automobilarbeitergewerkschaft (UAW), der insbesondere eine Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes beinhaltet.¹ Weniger bekannt ist die mit dem Saturn-Projekt verbundene Neudefinierung des Verhältnisses von Zulieferindustrie und Autokonzernen. Diese ist jedoch mindestens so radikal ausgefallen wie die der industriellen Beziehungen.

Diese Leerstelle in der Analyse der Transformation der US-Autoindustrie, die im übrigen für die gesamte Zulieferindustrie gilt,² will ich im folgenden ansatzweise ausfüllen. Neben der Darstellung der bisherigen Organisation der Produktionskette der Automobilherstellung sowie den anvisierten und bereits erfolgten Veränderungen geht es mir vor allem um eine Erklärung für die Richtung dieses Transformationsprozesses. Dabei sollen insbesondere zwei Fragen aufgegriffen werden.

Erstens soll die in der Literatur häufig vertretene Ansicht, daß diese Transformationen längst überfällig waren (vgl. White 1982; Lawrence, Dyer 1983; Salter et al. 1985), hinterfragt werden. Im Gegensatz zu diesen Studien stelle ich die **Hypothese auf, daß eine Abkehr von den rigiden fordistischen Praktiken nur im Kontext der Internationalisierungsprozesse in der Automobilindustrie möglich war.**

Zweitens soll erfragt werden, ob die Reorganisation des Produktionssystems einen neuen Rationalisierungstyp darstellt. In der bundesrepublikan-

1 Zu dem Saturn-Vertrag siehe Meyer 1986; Müller 1986; Russo 1986 und Marcelllo 1985. Einen Überblick über die allgemeinen Veränderungen in den industriellen Beziehungen der US-Automobilindustrie bieten Katz 1985 und Jürgens u.a. 1989.

2 Bisher war die Automobilzulieferindustrie in den USA eine terra incognita. Weder wurde sie datenmäßig zureichend erfaßt, noch existierten qualitative Studien über ihre Lage. Erst mit dem Aufkommen der japanischen Konkurrenz wurde von seiten des Department of Commerce (DOC parts 1985) und des Staates von Michigan (AiM 1985) begonnen, ihre Situation zu erforschen. Eine detaillierte und zuverlässige Erfassung der Zulieferbetriebe liegt jedoch immer noch nicht vor.

nischen Diskussion ist die These aufgestellt worden, daß Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung Folgen datentechnisch gestützter Rationalisierungsstrategien sind, deren Ziel es ist, "die Produktivität und die Rationalität des gesamten inner- und überbetrieblichen Produktionssystems zu steigern und gleichzeitig die Kapitalbindung im System zu reduzieren" (Altmann u.a. 1986, S. 194). Diese Interpretation scheint für den US-amerikanischen Kontext zu sehr als Rationalisierungsmotiv die Ökonomisierung des konstanten Kapitals zu betonen. Vielmehr erscheint die **Zielsetzung dreifach dimensioniert**. Erstens wird eine direkte **Kürzung der Löhne** anvisiert. Zweitens wird eine **Intensivierung der Arbeit** angestrebt und drittens gilt es, den **Kapitaleinsatz zu flexibilisieren und zu minimieren**.

Hier werden weder die technischen Aspekte der Modernisierung der Materialflußsteuerung noch die neuen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten in der Kfz-Teileherstellung thematisiert.³

Zur Beantwortung dieser Fragen erscheinen zunächst einige grundsätzliche Überlegungen zu strategischen Beschaffungsentscheidungen erforderlich. Darauf soll erst die Darstellung der Struktur des Beschaffungswesens vor und nach dem Kriseneinbruch von 1980 folgen.

1. Einige Überlegungen zu Beschaffungsentscheidungen

Die rechtlichen Formen der Koordination des Materialflusses vom Zulieferwerk zum Montagewerk sind in jüngerer Zeit Gegenstand einer Reihe von ökonomisch-institutionellen und organisationssoziologischen Untersuchungen geworden, wobei in der Regel die Koordinationsmechanismen eines Marktes mit denen einer Hierarchie kontrastiert werden. Eine marktvermittelte Koordination liegt dann vor, wenn durch Verträge (formell/informell) die Austauschbeziehungen zwischen rechtlich voneinander getrennten Unternehmen geregelt werden. In diesen Fällen steuert zumeist der Preismechanismus die Allokation. Wenn Zulieferbetrieb und Weiterverarbeiter eigentumsrechtlich eine Einheit bilden und somit unter einer

3 Charles Sabel vom Massachusetts Institute of Technology bereitet derzeit eine Studie über die Automobilzulieferindustrie in den USA vor, die primär sich mit den Flexibilisierungspotentialen befassen soll.

gemeinsamen Leitung stehen, wird von einer hierarchischen Koordination gesprochen. Die Gründe für die jeweils vorfindbare Form der Koordination werden in der Literatur, je nach theoretischem Ansatz, unterschiedlich gewertet.⁴ Hinsichtlich der hier interessierenden grundsätzlichen Widersprüche der beiden Koordinationsformen besteht jedoch weitgehend Konsens. Die potentiellen Vor- und Nachteile von Markt und Hierarchie sollen hier aus der Sicht des Weiterverarbeiters kurz dargestellt werden, da sich die Endmontage in der Autoindustrie als der strategische Ort etabliert hat, wo die finanziellen Ressourcen der gesamten Produktions- und Distributionskette des Automobils kontrolliert werden. Die Kosten, die bei der jeweiligen Koordination einzelner Bearbeitungsstufen entstehen, werden als **Transaktionskosten** bezeichnet (vgl. Williamson 1985).

Vertikale Integration schützt vor "opportunistischem" Verhalten eines Zulieferbetriebes in Form von überhöhten Preisen oder der Weitergabe strategischer Technologie an die Konkurrenz. Andererseits kann zum einen sich die Firmenleitung verpflichtet sehen, das Lohnniveau im eigenen Zulieferbetrieb dem des Stammwerkes anzugleichen. Belegschaften von selbständigen Zulieferbetrieben, die in Konkurrenz zu anderen Betrieben sich um Aufträge bemühen müssen, verfügen strukturell über geringere Durchsetzungsmacht. Zum anderen besteht die Gefahr, daß aufgrund eigener Investitionen in die Teileproduktion neue technische Entwicklungen, die von Fremdfirmen angeboten werden, nicht ohne Kosten (unter anderem in Höhe der Abschreibung dieser Investitionen) übernommen werden können.

Die hierarchische Kontrolle des Produktionsprozesses reduziert zudem Unsicherheit, und zwar sowohl hinsichtlich einer kontinuierlichen Versorgung als auch komplexer Transaktionen. In gewissen Notsituationen können beispielsweise vom eigenen Zulieferer besondere Leistungen abgefragt werden, die auf dem Markt schwieriger Verhandlungen bedürften. Auf der anderen Seite kann nicht davon ausgegangen werden, daß sich hierarchische Befehlsstrukturen innerhalb eines Unternehmens immer reibungslos durchsetzen lassen. Die Leitung eines Tochterunternehmens

4 Die verschiedenen Interpretationsrichtungen lassen sich grob unterscheiden in einen industrie-organisations- (Scherer 1980), transaktionskosten- (Williamson 1985), spieltheoretischen (Groot 1984; Tirole 1986) und einen eklektischen betriebswirtschaftlichen Ansatz (Chandler 1964; Porter 1985).

kann sich unter gewissen Umständen auch gegen Anordnungen der Unternehmensführung zur Wehr setzen. Eine ähnliche Gefahr besteht hinsichtlich der Koordination durch den Markt, und zwar in der Form der Bestechung des Einkäufers durch den Zulieferer.

Gewissermaßen spiegelbildlich zur hierarchischen Kontrolle des Produktionsprozesses nehmen sich die Vor- und Nachteile der Marktkoordination aus. Von Vorteil ist das hohe Maß an Flexibilität und die damit verbundenen Möglichkeiten, die Bezugskosten niedrig zu halten. Unter bestimmten Umständen, insbesondere wenn die Bezugsquelle nicht kurzfristig gewechselt werden kann, entsteht jedoch die Gefahr einer ausnutzbaren Abhängigkeit vom Zulieferer. Zudem senkt die Existenz von selbständigen Zulieferern die Eintrittsbarrieren für die Endmontage.

Die Liste der Vor- und Nachteile ließe sich noch um einiges verlängern, doch erscheint es sinnvoll, auf weitere Widersprüche nur im konkreten Bezug zur US-Autoindustrie hinzuweisen. Eine weitere Vorabbemerkung sei hier noch erlaubt. Im Gegensatz zu neoklassischen Annahmen (vgl. Coase 1937) vollzieht sich die Grenzziehung einer Unternehmung nicht als Reflex auf veränderte Transaktionskosten zwischen Markt und Hierarchie, da, wie noch zu zeigen gilt, Grenzziehungen selbst mit Kosten verbunden sind.

2. Traditionelles System

Zu Beginn der Entwicklung der Automobilindustrie waren die meisten Autohersteller eigentlich nur Monteure fremdbezogener Aggregate (Katz 1977, S. 253). In den 20er Jahren begannen die größeren Hersteller in zunehmendem Maße, Fahrzeugteile unter eigener Regie zu produzieren, und zwar entweder durch Aufkauf bereits bestehender Zulieferer oder durch eigene Entwicklungen (White 1982, S. 143). In der Nachkriegszeit erreichten die übriggebliebenen Autokonzerne (General Motors, Ford, Chrysler, American Motors) ein hohes Maß an vertikaler Integration. Im Jahre 1963 stammten ungefähr 78 v.H. aller Teilelieferungen⁵ aus Werken dieser Konzerne (Nelson 1978, S. 25). Wertmäßig fiel der Anteil der Ei-

5 Außer elektrotechnischen Teilen, Kolben, Kolbenringen, Federn, Vergasern, Ventilen und Glühbirnen.

genlieferungen deutlich geringer aus, da die Zulieferbetriebe der Auto-konzerne selbst auf fremdbezogene Vorprodukte angewiesen waren.⁶ Bis zum Ende der 70er Jahre soll der Anteil der Eigenproduktion relativ konstant geblieben sein (Helper 1987, IV-8). Erhebliche Unterschiede im Aus-maß der vertikalen Integration bestanden zwischen den Autokonzernen, wobei GM ungefähr 10 bis 15 v.H., Ford 40 bis 50 v.H. und Chrysler 70 v.H. der Teile fremd bezog (Hunker 1983, S. 31; Purchasing 1985c, S. 31).

Tabelle 1: Beschäftigung in der Kfz-Zulieferindustrie¹, USA, im Jahres-durchschnitt, 1972-83 (tausend Beschäftigte)

Jahr	Gesamtbeschäftigte	In der Produktion
1972	619,8	504,2
1973	684,2	560,0
1974	637,6	513,2
1975	562,4	448,2
1976	639,3	517,8
1977	685,8	555,4
1978	733,6	595,1
1979	730,1	587,6
1980	588,3	455,4
1981	592,2	466,6
1982	532,7	414,2
1983	561,7	445,4

- 1 Die Kfz-Teile-Industrie umfaßt: SIC 3465, Preßwerke; SIC 3592, Ver-gaser, Kolben, Kolbenringe und Ventile; SIC 3647, Fahrzeugelektrik; SIC 3691, Fahrzeugbatterien; SIC 3694, Motorelektrik und SIC 3714, Fahrzeugteile und Zubehör.

Quelle: DOC parts (1985, S. 10)

- 6 Der Adelman-Index (= Verhältnis von Mehrwertschöpfung zu Umsatz) betrug im Jahre 1978 (Zahlen für 1955 in Klammern) bei GM 48,5 v.H. (40 v.H.), bei Ford 39 v.H. (35 v.H.) und bei Chrysler 33,2 v.H. (30 v.H.) (White 1982, S. 414; Katz 1977, S. 254).

Die restlichen Teile wurden von ungefähr 40.000 Firmen geliefert, wovon ungefähr 3.200 im Jahre 1980 primär als Autozulieferer tätig waren (Adams, Brock 1986, S. 131; Moskal 1987, S. 28). Unter diesen primären Zulieferern gehörten einige zu den Fortune 500 und galten als technologisch führend auf ihrem jeweiligen Gebiet.⁷ Die große Masse der Zulieferer waren mittelständische Firmen, die in der Regel stark von den Autokonzernen abhängig waren.⁸ Nur wenige darunter verfügten über ein spezialisiertes Wissen. Insgesamt waren 1980 fast 590.000 Personen bei primären Autozulieferern beschäftigt (siehe Tabelle 1).⁹

Zum Schutz gegenüber potentiell "opportunistischem" Verhalten sorgten die Autokonzerne bewußt für Konkurrenz unter ihren Zulieferern. In vielen Fällen lieferten sechs bis acht Firmen das gleiche Teil, und ein Dutzend Firmen stellten Teile der selben Produktkategorie her. Für jedes Modelljahr mußten neue Angebote eingereicht werden, wobei in der Regel das preislich niedrigste Angebot den Zuschlag bekam (annual competitive bidding).¹⁰ Damit eine genügend große Zahl an Zulieferern ständig vorhanden war, erleichterten die Autokonzerne den Einstieg ins Zuliefergeschäft. Erstens erhielten die Zulieferer sehr detaillierte Blaupausen der zu liefernden Teile, so daß sie keine eigenen Konstruktionsabteilungen unterhalten mußten. Zweitens wurden die Aufträge extrem arbeitsteilig vergeben, so daß die einzelnen Zulieferer die Verantwortung und Kosten für nur wenige Produkte zu tragen hatten. Und drittens stellten die Autokonzerne oftmals die Stanz-, Press- oder Gußformen, wodurch der Kapitalbedarf der Zulieferer gering gehalten wurde. Auf diese Art bezogen die Autokonzerne insbesondere technisch einfache Produkte, wie beispielsweise kleine Stanzteile, kleine Plastikteile und Kabelbäume (Helper 1987, IV-6f., IV-18f.).

7 In diese Gruppe gehören Firmen wie Rockwell, TRW, Bendix, Dana und Eaton (vgl. Franko 1987, S. 41; White 1982, S. 417). Sie belieferten zum Teil auch direkt den Ersatzteil- und Zubehörmarkt.

8 Ungefähr die Hälfte aller Autozulieferer beschäftigten weniger als 20 Personen. In Michigan sollen nur 8 v.H. der Zulieferbetriebe mehr als 250 Personen beschäftigt haben (vgl. Helper 1987, IV-6; Monthly Labor Review 1985a, S. 40).

9 Allein General Motors beschäftigte noch 1987 ca. 250.000 Personen in der Teilefertigung (Automotive News 1987, E34).

10 Unter der Bedingung, daß eine kontinuierliche Lieferung gewährleistet werden konnte.

Eine längerfristige Verpflichtung bestand nur gegenüber 1 v.H. der Zulieferbetriebe, die in der Regel technisch aufwendigere Produkte, wie Bremsen und Lenkräder, lieferten (wertmäßig etwa 1/3 des Fremdbezugs der Autokonzerne; Helper 1987, IV-7). Zwar wurden mit den Herstellern dieser Produkte selten Verträge abgeschlossen, die über ein Jahr hinaus reichten,¹¹ doch bestanden informelle, komplexe Reziprozitätsregeln. Beispielsweise galt es als selbstverständlich, daß der Zulieferer alles in seiner Macht stehende unternahm, um eine Unterbrechung der Endmontage zu verhindern. Andererseits waren die Autokonzerne verpflichtet, für die Auslastung eines Zuliefererbetriebes zu sorgen, wenn dieser Betrieb auf ihren Wunsch hin errichtet worden war (Helper 1987, IV-44). Diese gegenseitigen Verpflichtungen reflektierten jedoch keine Machtsymmetrie. Während die Autokonzerne, insbesondere General Motors, in der Lage waren, selbst diese Teile herzustellen (und davon auch öfters Gebrauch gemacht haben), war auch den größeren Kfz-Teileherstellern der Einstieg in die PKW-Herstellung aufgrund des immensen Kapitalbedarfs versperrt. So konnten beispielsweise die Autokonzerne von ihren Zulieferern fordern, neue Verfahren und Produkte nach einem gewissen Zeitraum an konkurrierende Zulieferer zu lizenzieren (Cole, Yakushiji 1984, S. 166).

Im Unterschied zu den mittelständischen Zulieferern standen die größeren Teilehersteller in einem regen Kontakt mit den Ingenieursabteilungen der Autokonzerne. Der Austausch beschränkte sich jedoch weitgehend auf Abstimmungsprobleme bei den jeweiligen Entwicklungen und erstreckte sich in den seltensten Fällen auf eine von vornherein gemeinsam durchgeführte Produktentwicklung. Auch hinsichtlich der Qualitätskontrolle kam es eher zu gegenseitigen Schuldzuweisungen als zu gemeinsamen Problemlösungen.¹² Nicht viel enger war aber auch der Austausch zwischen den konzerneigenen Betrieben. Letztere waren ebenso wenig in die Produktplanung eingebunden und mußten genauso den Vorgaben der zentralen Ingenieursabteilungen folgen (Helper 1987, IV-38, IV-67).

Insgesamt wurde das hohe Ausmaß an vertikaler Integration sowie das geringe Niveau an Kooperation bis in die 70er Jahre hinein nicht als beson-

11 Chrysler verfügte beispielsweise 1980 nur über sechs längerfristige Lieferverträge (United States, Chrysler Corporation Loan Guarantee Board, 1980).

12 Susan Helper berichtet, daß ein Zulieferer "stationed a representative at each assembly plant to make sure it wasn't unjustly blamed" (Helper 1987, IV-38).

ders problematisch empfunden. Die oligopolistische Kontrolle des Automobilmarktes ermöglichte und erforderte die vertikale Integration. Lange Produktionsläufe versprachen hohe Skalenerträge, bedurften aber gleichzeitig eines sicheren Planungshorizonts. Da von seiten des Absatzmarktes diese Sicherheit weitgehend gegeben war, galt es, die möglichen Unwägbarkeiten in den Beziehungen zu selbständigen Zulieferern zu beseitigen. Die vertikale Integration bot nicht nur Schutz vor überhöhten Preisforderungen, sondern auch die Möglichkeit, den Zeitpunkt für Tarifauseinandersetzungen selbst zu bestimmen. Die Furcht vor unvorhersehbaren Unterbrechungen der Produktion aufgrund von Arbeitsauseinandersetzungen soll besonders in den 50er Jahren die Konzerne zu einer Ausdehnung ihrer vertikalen Integration motiviert haben (White 1971, S. 79). Angesichts der Organisierungserfolge der UAW in der Zulieferindustrie stand dem Trend zur vertikalen Integration bis Ende der 60er Jahre auch keine Vergrößerung der zwischenbetrieblichen Lohndifferentiale entgegen (siehe unten).¹³

Seine Grenzen fand dieser Trend eher in den Anti-Trust-Bestimmungen und den zyklischen Schwankungen der Nachfrage. Das Justizministerium zwang die Autokonzerne, sich von einigen ihrer Beteiligungen zu trennen (Nelson 1978). Zur kontinuierlichen Auslastung ihrer Fabriken zogen es die Konzerne vor, die Bereitstellung von Kapazitäten für Nachfragespitzen ihren Zulieferern zu überlassen. Insbesondere für Chrysler bestanden zusätzliche Grenzen aufgrund des eigenen, limitierten Finanzspielraums und des geringeren Produktionsvolumens, das nicht für jedes Teil optimale Skalenerträge zuließ (Katz 1977, S. 255, 280-283).

Mangels internationaler Bezugsmöglichkeiten bot die Strategie des künstlichen Wettbewerbs zwischen den Zulieferbetrieben einen wirksamen Schutz vor ausnutzbaren Abhängigkeiten. Das damit einhergehende geringe Niveau des technischen Austauschs stand durchaus nicht im Widerspruch zu dem herrschenden Rationalisierungsparadigma. Da die Kernkonfiguration des Automobils unverändert gelassen wurde, konzentrierten sich die Optimierungsstrategien auf inkrementale, prozeß-orientierte In-

13 In diesem Zusammenhang mag es interessieren, daß die UAW, in ihrem Bestreben, die Belegschaften der Zulieferbetriebe zu organisieren, Mitte der 60er Jahre per Gesetzesinitiativen die Machtposition dieser Betriebe gegenüber den Autokonzernen stärken wollte (Averitt 1968, S. 144).

novationen. Diese konnten unter zentraler Vorgabe mit nur geringer horizontaler Absprache arbeitsteilig, auf einzelne Bearbeitungsvorgänge bezogen, ausgeführt werden (vgl. Abernathy 1978).

Aus der Sicht der Autokonzerne war diese fordistische Organisation der betrieblichen und zwischenbetrieblichen Produktionsprozesse somit durchaus effizient. Zum einen erzielten sie eine höhere und beständigere Profitrate als ihre Zulieferer sowie des verarbeitenden Gewerbes insgesamt.¹⁴ Zum anderen konnten sie überdurchschnittliche Produktivitätssteigerungen vorweisen (vgl. DOC 1985, S. 149).

3. Neue Konkurrenzbedingungen

Anfang der 80er Jahre konnte die Überlegenheit der japanischen Organisation des Produktionsprozesses nicht mehr ignoriert werden. Die Japaner verstanden es, nicht nur kostengünstiger zu produzieren, sondern auch flexibler auf die mittlerweile ausgeprägteren Nachfrageverschiebungen zu reagieren (Altshuler et al. 1984; Dohse u.a. 1984; Cusumano 1986; Abernathy 1982). Angesichts des Erfolgs der japanischen Hersteller auf dem US-Markt lag es nahe,¹⁵ daß die US-Autokonzerne begannen, deren Praktiken innerhalb des US- Kontextes nachzuahmen. Dazu gehörte vor allem a) die Erhöhung des Fremdbezugs, b) die Hierarchisierung der Zulieferbetriebe, c) die Einführung der "lagerlosen" Fertigung und d) die "systemische" Konstruktionsplanung.

Alle Firmen streben eine Senkung der Fertigungstiefe an. Bereits 1985 sollen 47 v.H. der Teile fremdbezogen worden sein und für 1990 wird ein

14 Gemäß Robert Crandall wiesen die Auto- und Lastwagenhersteller im Zeitraum von 1947 bis 1965 eine durchschnittliche Profitrate von 20,2 v.H. aus, während die Teilehersteller nur 13,8 v.H. sowie das gesamte verarbeitende Gewerbe nur 13,2 v.H. vorweisen konnten (Crandall 1968, S. 63- 67; vgl. DOC 1985, S. 47, 56).

15 Der Marktanteil der japanischen Hersteller stieg von 6,5 v.H. im Jahre 1973 auf 21,2 v.H. im Jahre 1980 an (MVMA 1986, S. 16).

weiterer Anstieg auf 51 v.H. erwartet (AiM 1985, S. 3).¹⁶ Für das Saturn-Projekt hat General Motors angekündigt, daß 80 v.H. der Montageteile von außerhalb bezogen werden. Wichtige Aggregate sollen jedoch weiterhin von konzerneigenen Betrieben geliefert werden (New York Times 1985, IV, 5). Gleichzeitig wird angestrebt, die Zahl der Zulieferer, mit denen die Endmontagewerke in direktem Kontakt stehen, zu kürzen. Vorgesehen waren Kürzungen in Höhe von 20 v.H. (Business Week 1985b, S. 94), beziehungsweise 50 v.H. bei General Motors (Automotive Industries, 1982, S. 34). Inwieweit diese beiden Ziele erreicht worden sind, ist unklar. Bis Mitte der 80er Jahre sollen die anvisierten Veränderungen noch nicht weit über das Stadium der Vorbereitung hinaus gediehen sein.¹⁷ Die Reduktion der Zahl der primären Zulieferer von 3.200 auf 2.300 wird eher auf die Rezession von 1981/83 zurückgeführt (New York Times 1987).

Der scheinbare Widerspruch zwischen vermehrtem Fremdbezug und der Reduktion der direkten Zuliefererzahl löst sich im Lichte des geplanten "modularen" Produktionskonzepts auf. Dieses Konzept sieht vor, daß die Zulieferer die Vormontage einzelner Bauelemente, wie beispielsweise Armaturen Bretter und Federbeine, vornehmen, so daß in den Montagewerken der Autokonzerne weniger und dafür größere Bauteile zusammengefügt werden. Die Struktur der Zulieferindustrie soll im Idealfall einer Pyramide gleichen, deren Spitze von einigen wenigen, großen, sogenann-

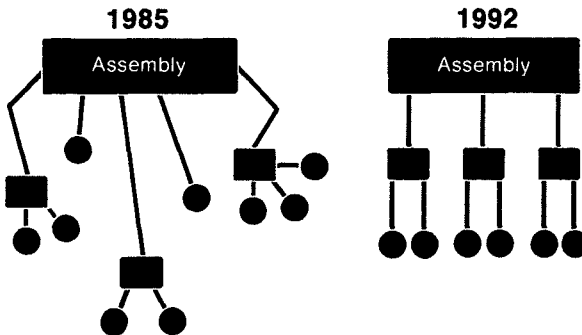
16 Die Zuverlässigkeit dieser Daten ist fragwürdig. Allein aus der Gruppe der AiM-Forscher liegen neben den bereits vorgestellten Zahlen zwei weitere, voneinander abweichende Schätzungen der Fertigungstiefe vor. So geht Michael Flynn davon aus, daß 1985 ungefähr 45 v.H. der Teile fremdbezogen wurden, und daß 1992 dieser Anteil auf 52 v.H. steigen wird (Flynn 1987, S. 47). Für den Zeitraum 1985 bis 1987 geben Andrea u.a. (1988, S. 6) folgende Werte:

Firma	Anteil der selbst vor- montierten Teile an Lieferungen für Endmontage	Anteil der eigenen Wertschöpfung an Fahrzeugkosten
GM	72%	47%
Ford	54%	39%
Chrysler	39%	34%

17 Gemäß eines Managers von Chrysler sollen die ersten drei bis fünf Jahre durch "a lot of loud talk" charakterisiert gewesen sein (Helper 1987, V-60).

ten "erstrangigen" (first-tier) Zulieferern eingenommen wird, die selbst von sogenannten "zweitrangigen" (second-tier) Betrieben beliefert werden (siehe Schaubild 1).¹⁸

Schaubild 1



Aus: AiM 1985, S. 3.

Bisher hat sich dieses **modular sourcing** nur bezüglich Armaturenbrett und Sitze durchgesetzt (Andrea et al. 1988, S. 5). Weiter gediehen sind die Pläne, das **annual competitive bidding** und den parallelen Teilebezug durch längerfristige, ausschließliche Verträge zu ersetzen. Besonders neue Montagewerke bezogen Mitte der 80er Jahre jedes Teil nur noch von jeweils einem einzigen Zulieferer, der in der Regel für mehrere Jahre verpflichtet wurde.¹⁹ Dieses sogenannte **single sourcing** bezieht sich jedoch nicht auf die weitgestreckten Firmenimperien der Big Three, sondern jeweils nur für eines ihrer Werke.

18 Für eine Darstellung dieses pyramidenförmigen Beschaffungswesens in Japan siehe Nomura 1987 und Nishiguchi 1987.

19 So bezog das GM-Pontiac Fiero Werk jedes Teil von jeweils nur einem Zulieferer, wobei mehr als 50 v.H. dieser Lieferanten über mehrjährige Verträge verfügten (Purchasing 1985b, S. 82). Mehr als 50 v.H. von Chryslers Lieferverträgen waren langfristig abgeschlossen, und zwar im Durchschnitt für fünf Jahre (Purchasing 1985d, S. 43). Ford erwartete, daß 1990 ca. 85 v.H. seiner Verträge für mehr als fünf Jahre gelten würden. 1985 bestanden bereits 50 v.H. solcher Verträge (Business Week 1985b, S. 96).

Hand in Hand mit der Umstellung auf längerfristige Verträge begann die Einführung der "lagerlosen" Fertigung, auch **Just-in-time (JIT)** oder **Kanban** genannt.²⁰ Diese bedeutet, daß die Lagerhaltung auf ein Minimum gekürzt wird und die Zulieferer auf Anforderung schnell und direkt an die Produktionsbänder liefern. Im GM-Buick Werk in Flint wurden beispielsweise die Lagerbestände an Achsen von fünf Tagen auf sechs Stunden, von Motoren von drei Tagen auf vier Stunden und von Rädern von sechs Tagen auf eineinhalb Tage gekürzt (Spinella 1983, S. 26). Insgesamt sollen 1988 zwischen 10 und 15 v.H. der internen und externen Zulieferwerke gemäß dem JIT- Prinzip liefern (Interview mit W. Gerus 12.5.1988).²¹

Schließlich wurde begonnen, die konzerneigenen und fremden Zulieferer mit in die Produktplanung einzubeziehen. Ein gern vorgewiesenes Beispiel für diese Verknüpfung vormals getrennter Funktionen ist das Team Taurus, das den Verkaufsschlager von 1987, den Ford Taurus, entwickelt hat. Dieses Team versammelte Vertreter aus der Produktplanung, den Konstruktionsabteilungen, der Fertigung und aus dem Marketingbereich, die gemeinsam und im engen Austausch mit den Zulieferern den gesamten Entwicklungsprozeß des Taurus-Modells betreuten (Helper 1987, V-28f.). Bei den systemischen Ansätzen zur Produktplanung und Betriebsablaufsteuerung sind gegenläufige Prozesse hinsichtlich der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zu beobachten. Durch den Einsatz zugekaufter Firmen der Spitzentechnologie, wie den Satellitenhersteller Hughes Aircraft, den Datenverarbeitungsspezialisten Electronic Data Systems sowie des joint-ventures mit dem Industrieroboterhersteller Fanuc, scheint General Motors die direkte Kontrolle über diese neue Stufe systemischer Rationalisierung behalten zu wollen (Financial Times 1987, S. 14). Andererseits ist

20 Für eine detaillierte Darstellung der "lagerlosen" Fertigung in Japan siehe Monden 1981 und Sugimori et al. 1977. Auf deutsch hat Horst Wildemann 1986 eine Aufsatzsammlung zum JIT-Prinzip herausgegeben.

21 Über das Ausmaß der Verbreitung des JIT-Prinzips sowie der Kostenersparnisse bestehen widersprüchliche Schätzungen. Gemäß Automotive Industries sollen bereits 1985 die meisten Werke der Big Three auf JIT umgestellt worden sein (Automotive Industries 1985a, S. 23ff.). Auch soll, gemäß Sumner Aggarwal, GM aufgrund von JIT seine jährlichen Lagerhaltungskosten von \$ 8 Milliarden im Jahre 1980 auf \$ 2 Milliarden im Jahre 1984 gekürzt haben (ebd., S. 9). Eine Aufstellung der Lagerhaltungskosten pro Fahrzeug in Automotive Industries weist hingegen kaum eine Reduzierung auf: \$ 628 im Jahre 1981 und \$ 612 im Jahre 1984 (Automotive Industries 1987a, S. 74).

auch bei GM eine erhöhte Inanspruchnahme von Ingenieurbüros,²² befreundeter Autofirmen²³ und Zulieferern²⁴ bei der Produktgestaltung und -konstruktion feststellbar.

Insgesamt wird eine "Quasi-Vertikale-Integration" (Enrietti 1983) angestrebt, die die jeweiligen Vorteile von Markt und Hierarchie in sich vereinen soll.

4. Zielgrößen im Umstrukturierungsprozeß

Wenngleich diese Umstellung des traditionellen Beschaffungswesens in ihrer Gesamtheit durch die überlegene Position der japanischen Konkurrenz motiviert ist, so stehen für die einzelnen Maßnahmen jeweils unterschiedliche Motive im Vordergrund. Etwas vereinfacht lassen sich zwei Zielgrößen der US-Autohersteller erkennen: erstens die sofortige Reduzierung der Kosten, und zwar primär durch Ausnutzung von Lohnkostendifferentialen; zweitens die längerfristig angelegte systemische Rationalisierung des gesamten Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesses. Zum Teil sind beide Zielgrößen kongruent, zum anderen Teil stehen sie, wie es noch im nächsten Abschnitt zu zeigen gilt, im Widerspruch zueinander.

4.1 Extensive Akkumulationsstrategie

Bei der Entscheidung zur Reduzierung der Fertigungstiefe erscheint der Wunsch, Lohnkosten einzusparen, vorrangig zu sein. Bereits Mitte der 70er Jahre hatte insbesondere General Motors versucht, das niedrigere Lohnniveau und die gewerkschaftsfeindliche Gesetzgebung im Süden der

22 1986 soll fast die Hälfte des engineering von unabhängigen Ingenieurfirmen ausgeführt worden sein (Helper 1987, V-11; vgl. Emerson 1987, S. 84f.; Flynn 1986). Die Vorteile bestehen in niedrigeren Gehältern, Raum- und Verwaltungskosten (Automotive Industries 1987b, S. 35).

23 So mit Toyota im Falle des Gemeinschaftswerks NUMMI und mit Pininfarina für den Cadillac Allante. Ford kooperiert mit Mazda und Chrysler mit Mitsubishi.

24 Beim Saturn-Projekt beteiligte GM die zukünftigen Lieferanten an der Konstruktion (Andrea et al. 1988, S. 9).

USA zur Senkung der Lohnkosten in den arbeitsintensiven Bereichen der Teilefertigung auszunutzen. Diese **Southern Strategy** schlug jedoch fehl, da es der UAW durch Druck auf die Stammwerke gelang, die Belegschaften der im Süden neu errichteten Werke innerhalb kurzer Zeit zu organisieren (Katz 1985, S. 90). Bei rechtlich selbständigen Zulieferern standen der UAW diese Druckmittel nicht zur Verfügung. Ihre Fähigkeit, das Vertretungsrecht in diesen Betrieben zu erlangen, hat seit den 70er Jahren erheblich nachgelassen. Während eine Umfrage des Arbeitsministeriums im Jahre 1974 in 80 bis 84 v.H. Betrieben Tarifverträge vorfand (BLS 1976, S. 15), sank dieser Anteil bei einer erneuten Frageaktion im Jahre 1983 auf 58 v.H. (eigene Berechnung, Williams 1985, S. 40). Zudem wichen viele Tarifverträge mit den mittelständischen Zulieferern vom Standard der Big Three ab (ebd.). Damit einhergehend vergrößerte sich das Lohn-differential zwischen den Betrieben der Big Three und den selbständigen Teileherstellern von durchschnittlich 12 v.H. im Jahre 1963 (eigene Berechnung, BLS 1963, S. 1, 11) auf 24 v.H. im Jahre 1974 (eigene Berechnung, BLS 1976, S. 1, 14) und erreichte 1983 eine Rekordspanne von 48 v.H. (Williams 1985, S. 38).

Ein illustratives Beispiel für die Lohnhierarchie stellt die Produktion von Kabelsätzen dar. Das Packard Electric Werk von General Motors in Warren, Ohio, zahlte bis vor kurzem \$ 19,60 pro Arbeitsstunde (inklusive Lohnnebenkosten). In nicht-gewerkschaftlich organisierten Betrieben betrugen die Lohn- und Lohnnebenkosten \$ 6,-- und in den mexikanischen Fabriken entlang der Grenze zur USA (sogenannte Maquiladora Werke) zahlte General Motors höchstens \$ 2,-- pro Stunde (Business Week 1983; New York Times 1983). Somit hat sich die Lohnstruktur in der amerikanischen Automobilindustrie der japanischen Lohnpyramide angenähert (vgl. Nomura 1987). Entsprechend attraktiv ist es für die Autokonzerne geworden, ihre Teileproduktion auszulagern oder durch Fremdbezug zu ersetzen.

Unter dem **Maquiladora-Programm**, das den zollfreien Export von Vorprodukten nach Mexiko und den nur mit einer Mehrwertsteuer belegten Re-Export der weiterverarbeiteten Produkte erlaubt, stieg das Importvolumen der Teileproduktion zwischen 1982 und 1985 von \$ 122 Millionen auf \$ 305 Millionen. Allein General Motors beschäftigte 24.000 Mexikaner und Mexikanerinnen in 17 Werken, die vor allem elektrische und elektronische Komponenten herstellten (UAW 1987, S. 14; vgl. Hinojosa, Mora-

les 1986). Einer vollständigen Verlagerung der Produktion dieser Teile steht jedoch entgegen, daß zum einen aufgrund von Infrastrukturproblemen, großer Beschäftigungsfluktuation, hohen Abwesenheitsraten etc. die Produktionskosten nicht wesentlich günstiger (zum Teil sogar ungünstiger) ausgefallen sind als bei nicht-gewerkschaftlich organisierten Betrieben innerhalb der USA. Zum anderen paßt die Maquiladora-Strategie nicht in das Konzept der "lagerlosen" Fertigung, das auf einem störungsfreien, kontinuierlichen Produktions- und Transportfluß basiert. Die logistische Verbindung zu diesen mexikanischen Werken, aber auch zu entlegenen Werken im Süden der USA, soll ziemlich störungsanfällig gewesen sein (vgl. Helper 1987, V-50f.; Dombois 1985).

Neben dem noch zu diskutierenden Einfluß der Gewerkschaften auf die Fertigungstiefe haben bisher zwei Faktoren eine radikale Erhöhung der Auftragsvergabe an Fremdfirmen begrenzt. Erstens herrschte bei vielen Zulieferern, die über das technische Know-how verfügen, komplexere Vorprodukte herzustellen, ein ähnliches Lohnniveau wie bei den Big Three (vgl. Warner and UAW 1983, S. 46; Interview mit P. Unterweger). Zweitens waren, aufgrund der bisherigen Beschaffungspolitik, viele mittelständische Firmen nicht kapitalkräftig genug, um die notwendige Modernisierung ihrer Produktionsanlagen zu finanzieren. Geringe Profitmargen und die Unsicherheit über die jährliche Erneuerung der Aufträge ließen diese Firmen eine äußerst konservative Investitionspolitik betreiben. Von den Stanz- und Presswerken wird berichtet, daß mangels einer Auftragsgarantie für bestimmte Produktgruppen diese oftmals gezwungen waren, anstatt eine spezialisierte Automatisierungsstrategie zu verfolgen, relativ teure Allzweckmaschinen zu kaufen (Smith 1986, S. 1).

Diese Grenzen für einen vermehrten Fremdbezug innerhalb der USA gelten allerdings nicht für die globale Beschaffung von Vorprodukten. Zum einen entkoppeln Wechselkursrelationen die Bezugskosten von den Lohnkosten und zum anderen stehen international kapitalkräftige und technisch kompetente Zulieferer zur Verfügung. Freilich ist der Import von Vorprodukten nicht nur eine Frage des Stückkostenvergleichs, sondern auch abhängig von kurzfristigen Engpaßsituationen (z.B. VW-Dieselmotoren für Chrysler), Qualität, technischen Eigenschaften und länderspezifischen

schen Strategien (vgl. Dohse, Jürgens 1985).²⁵ Der Import von Kfz-Teilen wurde zudem durch die Einrichtung von **Free Trade Zones** innerhalb der USA begünstigt, die die zollfreie Einfuhr erlauben.²⁶ Risiken hinsichtlich politischer Entwicklungen, Wechselkursschwankungen und des Transportweges begrenzen jedoch auch diese Form des Fremdbezugs. Im Falle vergleichbarer Produktqualität sollen die Big Three nur dann einem ausländischen Hersteller den Vorzug geben, wenn Kostenersparnisse von mindestens 15 v.H. erzielt werden können. Aufgrund der Fracht- und Umschlagkosten müssen demnach die Produktionskosten 30 bis 40 v.H. unter denen in den USA liegen (Hartley 1984, S. 29).²⁷

Eine relativ neue Entwicklung, nämlich die Ansiedlung von japanischen und europäischen Zulieferfirmen in den USA, verspricht mittelfristig, diese Hindernisse für eine Verringerung der Fertigungstiefe zu beseitigen. Diese Ableger multinationaler Konzerne verfügen über genügend Kapitalkraft, technische Expertise und als Neuansiedlungen voraussichtlich über die Chance, gewerkschaftsfrei zu bleiben. Die japanischen Betriebe folgen den Montagewerken von Honda, Isuzu, Mazda, Nissan und Toyota, die bereits produzieren oder kurz vor der Fertigstellung stehen. Im Jahre 1987 wurden in den USA ungefähr 30 solche japanischen Zulieferunternehmen gezählt und für 1990 werden ungefähr 300 erwartet (Moskal 1987, S. 30; New York Times 1987; siehe Schaubild 2). Die Zahl der europäischen, insbesondere der westdeutschen Ansiedlungen wird voraussichtlich mangels

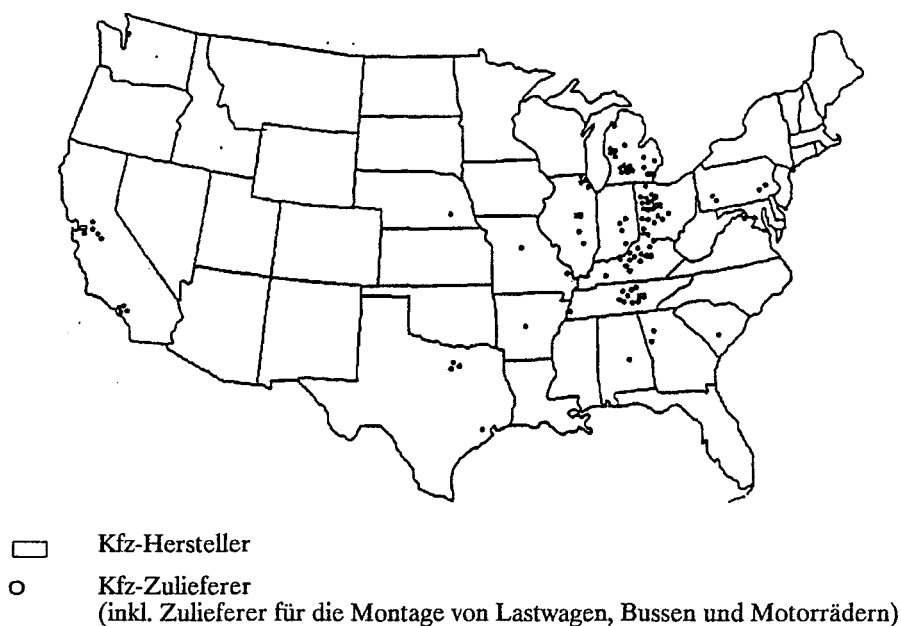
25 So können kurzfristige Kostenüberlegungen nicht für die Wahl Mexikos als Standort eines hochautomatisierten Motorenwerks ausschlaggebend sein. Die höheren Kosten aufgrund der fehlenden industriellen Infrastruktur, der Qualitätsprobleme und der wenig kosten-effizienten Zulieferbetriebe sollen aber durch Steuer- und andere Subventionsvorteile aufgewogen werden. Insbesondere soll der Motorenexport, dank einer Regierungszusage, den Import von anderen Vorprodukten für die dortigen Produktionsstätten erleichtern, so daß auf diesem Umwege die Einbeziehung Mexikos in die weltweite Arbeitsteilungsstrukturen der Autohersteller gewinnbringend ist (Dombois 1985, S. 71).

26 Von 1982 bis 1986 sind 32 solcher Free Trading Zones für Montagewerke geschaffen worden (Beckman 1987, S. 44f.).

27 Von 1973 bis 1984 hat sich der Import von Kfz-Teilen wertmäßig jährlich um 26 v.H. erhöht (ausschließlich Kanada), von Mexico sogar um 37,4 v.H. und von Korea (1976-1984) um 41,2 v.H. (DOC auto 1985, S. 70). Insgesamt sollen 1984 etwa 95 v.H. der Kfz-Teile für die Big Three innerhalb Nordamerikas hergestellt worden sein. Für 1990 wurde eine Verringerung des heimischen Anteils auf 86 v.H. erwartet (Andrea et al. 1986, S. 6).

Direktinvestitionen ihrer heimischen Abnehmer in den USA geringer ausfallen. Es sind zumeist Unternehmen, die auf ihrem jeweiligen Gebiet eine weltweite Führungsposition einnehmen.²⁸ Mit diesen Unternehmen wachsen den US-Autokonzernen attraktive Alternativen zur eigenen Produktion heran. Es wird aber befürchtet, daß sich die Inanspruchnahme, vor allem der japanischen Teilehersteller, als ein trojanisches Pferd herausstellen könnte: "Chrysler would be helping these suppliers, and therefore ultimately Toyota, to a foothold in the US market by helping them reach minimum efficient scale" (ein Chrysler Manager zitiert nach Helper 1987, V-53).

Schaubild 2: Standorte japanischer Automobilhersteller
Kfz-Zulieferer in den USA



Quelle: Arnesen et al. 1987, S. 6.

²⁸ Firmen wie Benteler (Grand Rapids, Michigan), Bosch (Charleston, South Carolina), Fichtel & Sachs (Tillsonburg, Ontario), Goetze (LaGrange, Georgia) und Kugelfischer (Stratford, Ontario).

4.2 Intensive Akkumulationsstrategie

Die Einführung der "lagerlosen" Fertigung zielt im wesentlichen auf eine Optimierung des Kapitaleinsatzes. Japanische Hersteller, die diese Fertigungsmethode perfektioniert haben, wiesen wesentlich geringere Lagerhaltungskosten auf: pro Automobil \$ 42 (Toyota) gegenüber \$ 577 (General Motors) im Jahre 1985. Darüber hinaus werden die Raumanforderungen reduziert und nebenbei auch Lagerarbeiter eingespart, deren Zahl jedoch durch den vermehrten Einsatz von Lastwagenfahrern sicherlich aufgewogen wird (vgl. Automotive Industries 1987a, S. 74). Ein zum Teil übersehener, aber äußerst wichtiger Nebeneffekt des JIT-Prinzips ist der inhärente Zwang zu höheren Qualitätsstandards. Die Störanfälligkeit der reservelosen Materialverarbeitung erzwingt schärfere Qualitätskontrollen beim Eingang der Teile (bzw. beim Zulieferer). Gleichzeitig gelingt eine beschleunigte Behebung der Fehlerursachen, da sich der Ausschuß nicht erst in den Lagern anhäuft, sondern sofort dem Zulieferer gemeldet werden kann (vgl. Schonberger, Ansari 1984; Garvin 1984).

Die Einführung der lagerlosen Fertigung erfordert eine Transformation des Verhältnisses von den Montagewerken zu den Zulieferbetrieben. Zum einen impliziert die Verzahnung der zwischenbetrieblichen Produktionsabläufe eine erhebliche Verdichtung des Informationsaustausches. Via elektronischer Übertragung erhalten die JIT-Zulieferer täglich Anordnungen über Liefermenge, -zeit und -ort (Interview mit W. Gerus 12.5.88). Dieser hohe Koordinationsbedarf bedingt die Aufgabe der bisherigen Praxis des parallelen Teilebezugs.

Zum anderen stellt die lagerlose Fertigung kostenverursachende Anforderungen an die internen und externen Zulieferer. Fehlt nämlich eine Reservehaltung, können Lieferungsstockungen zu sofortigen Produktionsausfällen führen. Entsprechend müssen die Produktionsausfall- und Transportrisiken sowie die Fehlerquoten minimal gehalten werden. Dies bedeutet, daß die Zulieferer entweder die Lagerhaltung und die Qualitätsinspektion, die vormals bei den Montagewerken anfiel, übernehmen oder selbst das JIT-Prinzip und die damit einhergehende laufende, statistische Qualitätskontrolle einführen. Außerdem müssen sie ihre Produktionsstätten

oder zumindest ihre Zentralläger in größtmögliche Nähe zu den Montagewerken platzieren.²⁹

Um die Zulieferer zu diesen Anpassungsleistungen, die mit beträchtlichen Kostenaufwendungen verbunden sind, zu motivieren, ist die Umstellung auf mehrjährige Lieferverträge als Maßnahme zur Schaffung von Planungssicherheit notwendig geworden. Zusammen mit der Abschaffung des parallelen Teilebezugs haben sich damit die Autohersteller ihrer traditionellen Machtmittel gegenüber den Zulieferern entledigt. Es läge deshalb nahe, daß die Autoproduzenten konzerneigenen Teileherstellern den Vorzug geben. Die Verhandlungsmacht der Konzerne ist jedoch durch die veränderte internationale Konkurrenzsituation zumindest kurzfristig gestärkt worden. Besonders die mittelständischen Firmen, die über keine internationalen Verkaufsmöglichkeiten verfügten, sahen sich mangels Alternativen gezwungen, zur Stärkung der Wettbewerbskraft der Big Three in den USA beizutragen. Deren zunehmende Importe von Vorprodukten oder gar ganzer Automobile³⁰ verdeutlichte ihnen zudem ihre Ersetzbarkeit. Allerdings beseitigte die internationale Konkurrenz nicht vollständig die traditionelle Gefahr "opportunistischen" Verhaltens der Zulieferer. Waren einmal längerfristige Verträge abgeschlossen, bestand für die Autokonzerne kaum die Möglichkeit des kurzfristigen Wechsels.³¹ Die Big Three haben deshalb Substitute für die "disziplinarische" Macht von Märkten ersonnen.

Zunächst haben sie den Auswahlprozeß für geeignete Zulieferer verfeinert. Während früher hauptsächlich der angebotene Preis ausschlaggebend war, wurden nun neben dem Preis die bisherigen Erfahrungen bezüglich Qualität und Pünktlichkeit sowie fertigungstechnische und produktinno-

29 In der Tat forderte General Motors seine Zulieferer auf, Standorte in der Nähe von seinen neuen Montagewerken zu wählen. Neben der Minderung des Transportrisikos, werden sich davon Erleichterungen bei der Einführung elektronischer Kommunikation versprochen (Iron Age 1985).

30 Mitte der 80er Jahre verfügten die Big Three über die Möglichkeit, jährlich 750.000 Fahrzeuge einzuführen (Business Week 1985a).

31 Die meisten langfristigen Verträge enthielten eine "inferior technology escape clause", die den Autokonzernen erlaubte, den Vertrag vorzeitig zu kündigen, falls ein anderer Zulieferer ein technisch höherwertiges Produkt anbot (Helper 1987, V-15).

torische Fähigkeiten zur Auswahl herangezogen (Cole, Flynn 1984).³² Beispielsweise schickte Ford 1986/87 eine Gruppe von sechs Inspektoren zu jedem seiner elf Kabelsatzhersteller, um von diesen die vier Besten auszuwählen (Helper 1987, V-69). Ford interviewte sogar Produktionsarbeiter in diesen Betrieben hinsichtlich der Verwendung von statistischen Methoden zur Qualitätsüberwachung (Ealey 1987).

Während der Vertragsdauer erlaubt die informationstechnische Vernetzung den Autokonzernen eine laufende Einsicht in das Lieferverhalten ihrer Zulieferer. Im Zuge der weiteren Verzahnung der zwischenbetrieblichen Produktionsabläufe kann eine Steigerung des Informationsniveaus angenommen werden. Bereits jetzt führen die Autokonzerne computergestützt genau Buch über die Ausschußquoten und die Lieferpünktlichkeit ihrer Zulieferer. Die Hersteller mit den höchsten Qualitätsstandards werden öffentlich belobigt. Als Gewinner der jeweiligen Qualitätsauszeichnung³³ werden sie bei künftigen Aufträgen eher bedacht, erhalten sie leichter Kredite und können neue Kunden werben (Ealey 1987).

Diese positiven Anreize wurden bei Ford durch ein System von Vertragsstrafen ergänzt. Fehlerhafte Teile mußten nicht nur wie üblich ersetzt werden, sondern es wurde eine Strafe von bis zu \$ 5,-- pro Teil fällig, wenn mehr als 2 v.H. der Lieferung nicht den Qualitätsanforderungen der Inspektionsabteilung entsprachen (Purchasing 1985a, 36E1).

Darüber hinaus wurden Arbeitsgruppen, Komitees und Gremien mit dem Ziel gebildet, die aktive Unterstützung der Zulieferer für die neuen Rationalisierungsstrategien zu gewinnen. Diese Aktivitäten umfaßten riesige

32 Diese neue Auswahlstrategie wird vielleicht am besten durch die Aussage von D. Porter (Director of Materials Management bei GM's Buick-Oldsmobile-Cadillac division) illustriert: "The kind of supplier that will be retained is the supplier who has the capability to do it right the first time and ship it right 100% of the time at a competitive cost. I didn't say a competitive 'price' even though we'll still be using prices. Our commitment is to work with our suppliers on a mutual cost so that the price generates out of that relationship" (as quoted in Automotive Industries 1985a, S. 24).

33 General Motors hat sein Bewertungssystem Spear (Supplier Performance Evaluation and Review) genannt, Ford vergibt Q1 Awards und Chrysler verfügt gleich über zwei Programme, QE und Pentastar (Ealey 1987, S. 42).

Konferenzen über die Zukunft der Industrie,³⁴ die Etablierung von Beiräten namens "Partners in Conformance", auf denen die Zulieferer ihre Beschwerden und Probleme vorbringen sollten (Iron Age 1985),³⁵ und die Schaffung gemeinsamer Arbeitsgruppen, wie die "Automotive Industry Action Group" (AIAG). Letztere ist verantwortlich für die Standardisierung der Telekommunikationsprotokolle und sie assistiert den mittelständischen Betrieben bei der Einführung der zwischenbetrieblichen Informationstechnologien (Automotive Industries 1984, S. 74; Hayes 1984, S. 41).

Darüber hinaus konnten sich die Autokonzerne auf die einschlägige Fachpresse verlassen, die im allgemeinen die anvisierten Veränderungen im Namen verbesserter Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Japanern unterstützte. "Automotive Industries", die älteste Fachzeitschrift, veranstaltete beispielsweise Konferenzen, auf denen versucht wurde, Konflikte zwischen den verschiedenen Sektoren der Autoindustrie aus dem Weg zu räumen.³⁶

Bei den Bemühungen, die "erstrangigen" internen und externen Lieferanten in die Produktplanung einzubeziehen, scheinen andere Motive im Vordergrund zu stehen als die Senkung der Kapitalbindung. Letzteres spielt insofern eine untergeordnete Rolle, als eine stärkere Inanspruchnahme der konstruktionstechnischen Kapazitäten der Zulieferer zwar beim Montierer den Kapitaleinsatz vermindert, nicht aber im Gesamtsystem der Produktion. Die partielle Auflösung der bisherigen abteilungs-mäßig rigid getrennten Produktplanung und -konstruktion ist eher als Reaktion auf veränderte Anforderungen zu verstehen, die von einem erratischen Käuferverhalten, den verschärften Konkurrenzbedingungen und den neuen Produktionsmethoden ausgehen. Zwar ist die fertigungsgerechte

34 Im April 1986 hatte General Motors 2000 Zulieferer nach Detroit eingeladen (Iron Age 1985).

35 General Motors B-O-C Division hat einen Beirat angekündigt, der von 12 "erstrangigen" Zulieferfirmen permanent und von 12 "zweitrangigen" Zulieferern auf rotierender Basis besetzt werden soll (Sorge 1985, S. 8).

36 Auf der Konferenz von 1984 kam es beispielsweise zu Auseinandersetzungen zwischen dem Verband des Stahlhandels, dem Steel Service Center Institute, und dem AIAG. Für ihre eigene Produktionsplanung verlangten die Stahlkontore eine vorhersehbare Nachfrageentwicklung von seiten der Autokonzerne. Beide Gruppen äußerten sich extrem kritisch über die mangelnde Kooperation der Stahlhütten bei der Einführung des JIT-Prinzips (Automotive Industries 1985b, S. 61-62).

Produktplanung keine neue Erfindung, doch bedurfte es nur eines geringen Maßes an abteilungsübergreifender Abstimmung, solange die Grundkonfigurationen der Modelle über lange Zeit unverändert blieben, und die Rationalisierung der Produktionsabläufe auf einer weiteren Intensivierung der feingliedrigen Arbeitsteilung beruhte. Raschere produkttechnologische Veränderungen und qualitative Sprünge in der Automatisierung der Fertigung stellen jedoch wesentlich höhere Kooperationsansprüche, die des horizontalen, über bisherige juristische und organisatorische Grenzen hinausgehenden Informationsaustausches bedürfen. Die neuen Informationstechniken helfen dabei, die einzelnen Funktionen relativ flexibel zu verknüpfen (vgl. Altmann u.a. 1986; Nishiguchi 1987).

Weiterhin spricht ein Interesse an vielfältigen Innovationsoptionen für ein größeres Engagement von selbständigen Zulieferfirmen. Allerdings haben Vertreter der Autokonzerne die Befürchtung geäußert, daß die mit der Entwicklungsarbeit an einzelnen Aggregaten beauftragten Fremdfirmen selbst in die Autoherstellung einsteigen könnten (vgl. Helper 1987, V-20). Aus diesem Grunde scheint die Vormontage durch Fremdfirmen nur bei relativ peripheren Konstruktionsteilen, wie Sitzen und Armaturenbrettern, weit vorangeschritten zu sein. Über bedeutsamere Komponenten, wie Getriebe und Motoren, scheint vorerst die Kontrolle der Autokonzerne bestehen zu bleiben (Andrea et al. 1988; New York Times 1985, IV, 5). Die Autokonzerne, insbesondere General Motors, versprechen sich von einer ausschließlichen Kontrolle über einige Produkt- und Prozeßentwicklungen strategische Wettbewerbsvorteile. So läßt General Motors die Fahrzeugelektronik vornehmlich durch seine Tochtergesellschaften Hughes Aircraft und Delco Electronics entwickeln (Financial Times 1987). Ford hat zwar mit dieser Aufgabe die Firma Motorola beauftragt, aber diese verpflichtet, keine ähnlich gelagerten Tätigkeiten bei Konkurrenzfirmen auszuführen (Helper 1987, V-8).

Die Strategiedifferenzen müssen auch im Zusammenhang mit den finanziellen Möglichkeiten der Autokonzerne gesehen werden, wobei Chrysler, mit relativ knappen finanziellen Mitteln, stärker auf fremde Qualifikationen zurückgreifen muß (ebd., V-10). General Motors hat durch den Zukauf von Hughes Aircraft und EDS hingegen seine konzerneigenen Planungs- und Konstruktionskapazitäten ausgeweitet.

5. Strategische Widersprüche

Einige Autoren haben die Befürchtung geäußert, daß die Big Three bei der Verfolgung kurzfristiger, distributiver Ziele die längerfristige Optimierung des gesamten überbetrieblichen Produktionsablaufs aufs Spiel setzen (vgl. Cole 1983; Helper 1987; Katz 1987).

Im Widerspruch zu dem vielbeschworenen Geist der Kooperation stünden beispielsweise die extremen Preiskonditionen der Big Three. So verlangte Ford sofortige Preissenkungen von 2,5 v.H. und für die darauf folgenden fünf Jahre von insgesamt 25 v.H. (Automotive Industries 1987c, S. 35).³⁷ Auch hätte die Einführung der lagerlosen Fertigung zunächst nur zu einer Verschiebung der Lagerhaltungskosten zu ungunsten der Lieferanten geführt.³⁸ Dadurch entstand zum einen Mißtrauen gegenüber den Intentionen der Big Three,³⁹ das sich ebenso wie die technology escape clause schädlich auf den anvisierten intensiveren Informationsaustausch auswirken würde (Helper 1987, V-52, 56). Gemäß einigen Zulieferern seien sich die Autokonzerne auch nicht voll bewußt über die wesentlich gestiegenen Koordinationsanforderungen bei einer gemeinsamen, integrativen Produktgestaltung (ebd., V-70).

Zum anderen würde durch die extreme Ausnutzung der Preissetzungsmacht der Modernisierungsprozeß bei den Zulieferbetrieben verzögert. Viele Kfz-Teilewerke mußten beispielsweise Anfang der 80er Jahre ihre Tore schließen, da sie nicht die plötzlich angeforderten Qualitätsstandards erfüllen konnten. Bei der anschließenden Wiederbelebung der Nachfrage soll sich, aufgrund fehlender Kapazitäten in der Teileherstellung, der Pro-

37 Vgl. für General Motors Automotive News 1984, S. 3f.

38 Gemäß einer Delphi-Studie aus dem Jahre 1983 glaubten 66 v.H. der Zulieferer, JIT sei eine Methode, um die Lagerhaltungskosten auf die Zulieferer zu schieben (Helper 1987, V-56).

39 Von einem solchen Mißtrauen berichten Cole 1983, S. viii; Hayes 1984; McElroy 1985 und Helper 1987, V-47.

duktionsbeginn einiger Modelle verzögert haben (ebd., V-71).⁴⁰ Vielen Zulieferern fehlten auch die Ingenieurskapazitäten zur Übernahme ihrer neuen Aufgaben. Technische Hilfestellungen wurden von seiten der Big Three nur zögernd angeboten und sollen ihrem Umfang nach weit hinter den japanischen Praktiken zurückstehen (ebd., V-12, 71).

Ein weiteres Beispiel für die strategische Konfusion in der US-Autoindustrie ist der Versuch von General Motors, in Zusammenarbeit mit Computerherstellern, eine standardisierte Kommunikations-Infrastruktur für Fertigungsumgebungen, **Manufacturing Automation Protocol** (MAP) genannt,⁴¹ durchzusetzen. Von seinen Zulieferern verlangt General Motors die Umstellung ihrer Kommunikationssysteme auf MAP, ist aber gleichzeitig nicht bereit, bei Befolgung dieser kostspieligen Umstellung Aufträge zu garantieren. Zusätzlich erschwert wird die Akzeptanz von MAP durch die noch nicht erfolgte Einigung hinsichtlich der Standards, die zu etlichen Revisionen der ursprünglichen MAP-Programme geführt haben. So sei die langsame Verbreitung, über die sich einige GM-Manager beschwert haben, nicht besonders erstaunlich (Helper 1987, V-55f.; Schaffer 1987; Schaffer, Mason 1988, S. 57).⁴²

Des weiteren wird argumentiert, daß die Erhöhung des externen Vorleistungsumfanges Konflikte mit den eigenen Belegschaften verursacht, die sich negativ auf die Bemühungen, den Betriebsablauf zu optimieren, auswirken würden. Wiederholt haben örtliche Gewerkschaftsfunktionäre die Aufgabe bisheriger Arbeitspraktiken verweigert, weil sie nicht davon überzeugt waren, daß solche Änderungen integriert seien in ein Gesamtkonzept flexibler Fertigungssteuerung (Katz 1987, S. 20f.).

40 Der Aufforderung von General Motors, Produktionsstätten in der Nähe des auf JIT umgestellten Montagewerks Buick-City zu errichten, kamen die Kfz-Teilehersteller auch deshalb nur ungern nach, weil die angebotenen Preise nicht die höheren Kosten aufgrund der geringeren Stückzahlen berücksichtigten, die bei der Produktion für ein einzelnes Montagewerk anfallen (Wall Street Journal 1984, S. 1).

41 Für eine industriesoziologische und -politische Einschätzung von MAP siehe Weißbach 1987.

42 General Motors selbst hat bisher nur im Bus & Truck Werk eine vollständige informationstechnische Steuerung des Betriebsablaufs auf der Grundlage von MAP vollzogen (Schaffer 1987, S. 78).

Insgesamt bestünde die Gefahr, daß die Autokonzerne ihr angestrebtes Ziel, eine auf gegenseitigem Vertrauen beruhende enge Zusammenarbeit mit ihren internen und externen Lieferanten, verfehlen und statt dessen nur die Anforderungen an ihre Zulieferer erhöhen (Helper 1987, V-43). Obgleich diese Gefahren für eine erfolgreiche Reorganisation des betriebsübergreifenden Produktionsablaufs nicht ignoriert werden können, erscheint angesichts des scharfen internationalen Wettbewerbs sowie geringer staatlicher Flankierungsmaßnahmen die Vorstellung von einer harmonischen Ausbalancierung der Zielkonflikte wenig realistisch. Während sich in Japan ein ähnliches Materialbeschaffungssystem unter den günstigen Bedingungen eines ständig wachsenden Auftragsvolumens etablieren konnte, betreiben die Big Three die Reorganisation des Materialflusses in einer Situation stagnierenden oder sogar kontrahierenden Absatzes. Die gerade auch im japanischen Fall bestehende extreme Machtasymmetrie zwischen Autokonzernen und Kfz-Teileproduzenten bot, nicht zuletzt wegen des wachsenden Verteilungsspielraums, geringere Konfliktanlässe. Derselbe Internationalisierungsprozeß, der für die Big Three die Zielkonflikte in der Transformation des Beschaffungswesens verschärft, mindert jedoch zugleich deren Risiko, in dem er den Rückgriff auf ausländische Zulieferer ermöglicht.

6. Die Rolle der Gewerkschaften im Reorganisationsprozeß

Die Neuordnung des Beschaffungswesens wird in mehrfacher Hinsicht vom Verhalten der Gewerkschaften, insbesondere der UAW, beeinflußt, und zwar inwieweit sie sich gegenüber den Unternehmenszielen kooperativ zeigen bzw. verweigern.

Erstens stellen die Gewerkschaften eine bedeutende Barriere zur weiteren Minderung der Fertigungstiefe dar. So hat die UAW dem Thema "Auftragsvergabe an Fremdfirmen" (**outsourcing**) in ihren jüngsten Tarifverhandlungen hohe Priorität eingeräumt (Buss 1984). In den Tarifverträgen von 1982 wurde vereinbart, daß für zwei Jahre keine Werkteile aufgrund einer Auftragsvergabe nach außen geschlossen werden können (Katz 1985, S. 57). 1984 wurde diese Vereinbarung abgelöst durch ein Job Security Programm, das bei Arbeitsplatzverlusten aufgrund von **outsourcing** (und aufgrund neuer Produktionstechniken sowie Reorganisationen der Arbeit) vorsah, die Betroffenen in eine sogenannte **Job Security Bank** zu überfüh-

ren. Dort sollten sie unter Beibehaltung des zuletzt erreichten Lohnniveaus verbleiben, bis ihnen im Konzern ein neuer dauerhafter Arbeitsplatz zugewiesen werden konnte. Während ihrer Verweildauer in der Job Bank konnten sie entweder für neue Einsätze ausgebildet oder zu einer Reihe von anderen Tätigkeiten herangezogen werden. Diese Beschäftigungssicherungsmaßnahme, die nicht auf Verhinderung, sondern nur auf Verteuerung des Fremdbezugs abzielte, wurde durch betriebliche Sourcing Committees komplementiert. Bei bevorstehenden Outsourcing-Entscheidungen hatten diese Komitees das Recht, Alternativen vorzuschlagen, die die Unternehmensleitung ernsthaft berücksichtigen mußte (vgl. UAW-GM Report 1984, S. 1-6; UAW-Chrysler Newsgram 1985, S. 5-8). In der Tarifrunde von 1987 wurde mit Ford und General Motors eine allgemeine Beschäftigungsgarantie vereinbart, die sich allerdings nicht auf Situationen geringerer Marktnachfrage und den bereits zuvor angekündigten Werkstillegungen (die ca. 34.000 Beschäftigte betrafen) erstreckte (Slaughter 1987). Gegenüber den vorangegangenen Vereinbarungen ist es somit der UAW gelungen, zumindest für die dreijährige Dauer der Tarifverträge, weitere Kürzungen der Fertigungstiefe zu verhindern.⁴³ Wie bereits diese Tarifrunde zeigte, kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, daß bei vorzeitiger Ankündigung, nach Ablauf der Verträge, neue Werkschließungen vorgenommen werden. In diesem Falle käme diesen Beschäftigungssicherungsmaßnahmen nur die Funktion zu, den Vollzug von Stillegungsentscheidungen hinauszuschieben. Selbst diesen milden Beschränkungen wollte das Chrysler-Management zuvorkommen, in dem es vor seinen Tarifverhandlungen mit der UAW im Herbst 1988 die bereits 1985 in eine separate Unternehmenseinheit namens "Acustar" zusammengefaßten Zulieferbetriebe zu verkaufen versuchte. Angesichts der Androhung von seiten der UAW-Führung, die kooperativen Experimente aufzukündigen und einen Streik zu organisieren, machte Chrysler jedoch die Verkaufsentcheidung wieder rückgängig. Statt dessen wurde dem Vorbild von General Motors gefolgt, und die Stillegung von vier Werken der Teilefertigung angekündigt (Slaughter 1988).

Zweitens ist das Ausmaß der Auftragsverlagerung abhängig davon, inwieweit die Gewerkschaften eine Anpassung des Lohnniveaus und der Arbeitspraktiken in den konzerneigenen Zulieferbetrieben an die nicht-ge-

43 Beiden Firmen steht es aber offen, unprofitable Teilwerke zu schließen, wenn die wegfallenden Arbeitsplätze bei einem anderen Werk neu geschaffen werden.

werkschaftliche Konkurrenz zuläßt. Die Big Three haben nämlich die Möglichkeit des outsourcing als Druckmittel gegen ihre Belegschaften genutzt. Der Forderungskatalog der Konzerne umfaßte sowohl Lohn- und Lohnnebenkostenkürzungen als auch die Lockerung der tarifvertraglich vereinbarten Schutzrechte und Arbeitspraktiken. Auf einzelbetrieblicher Ebene hat sich die UAW bisher erfolgreich gegen Lohnkürzungen oder niedrigere Lohnsätze für Neueingestellte gewehrt. Weniger erfolgreich war die International Union of Electrical Workers (IUE), deren Local 717 in dem bereits erwähnten General Motors Werk in Warren, Ohio, im Dezember 1984 einem abgestuften Lohnsystem (two-tiered) zugestimmt hat. Es sah für die 8.900 Beschäftigten, die vor 1982 eingestellt wurden, eine Beschäftigungs- und Lohnniveaugarantie vor. Dafür sollten Neueingestellte nur 55 v.H. des bisherigen Lohnes, das heißt ca. \$ 6,95 pro Stunde, erhalten. Auf zehn Jahre wurde die Angleichung des Lohnniveaus gestreckt. Zuvor waren ungefähr 4.600 Arbeitsplätze an Werke in den Südstaaten und in Mexiko verloren gegangen, und weitere Entlassungen waren angekündigt worden (Russo 1985). Die Belegschaft des benachbarten Chrysler Werkes sah sich kurz danach gezwungen, einen ähnlichen Tarifvertrag zu billigen (Monthly Labor Review 1985b, S. 49).

Die UAW ließ jedoch von Stilllegungen bedrohte Belegschaften über den örtlichen Tarifvertrag verhandeln (Katz 1985, S. 69f.). In der Tarifrunde von 1987 forderte die UAW-Führung ausdrücklich die örtlichen Gewerkschaftsgliederungen zu solchen Verhandlungen auf, und zwar als Gegenleistung für die umfassendere Beschäftigungsgarantie der Unternehmen (Slaughter 1987). Dem Management ging es vor allem um die Aufhebung der **job classifications**, die die anfallenden Arbeitsaufgaben spezifizieren und voneinander abgrenzen. Diese tarifvertragliche Festlegung der jeweiligen Arbeitsaufgaben eines Arbeitsplatztyps begrenzte die Arbeitsdispositionsrechte der Unternehmensleitung und schützte somit die Lohnabhängigen vor willkürlichen Aufgabenvermehrungen sowie selektiven Vorteilszuweisungen (Dohse u.a. 1984, S. 12ff.). In vielen Fällen fanden sich die Belegschaften bereit, diese job classifications aufzugeben und an ihrer Statt **Team-Konzepte** einzuführen (vgl. Parker, Slaughter 1988; Katz 1985, S. 63-71). Das Management versprach sich von dem team-bedingten flexibleren Arbeitseinsatz eine höhere Arbeitsproduktivität und geringere Fehlerquoten. Während die Einführung von Qualitätszirkeln und ähnlichen Gruppenkonzepten für sich genommen kaum signifikante Kosteneinsparungen erbrachte (vgl. Parker 1985, S. 131-139; Katz 1985, S. 105-131),

sollen mit der Aufgabe traditioneller Schutzrechte und Arbeitspraktiken substantielle Produktivitätssteigerungen verbunden sein. Daniel Luria hat die Kosteneinsparungen bei einem Montagewerk mit geringen gewerkschaftlichen Einschränkungen der Arbeitskraftverausgabung, wie dies beispielsweise für NUMMI gilt, gegenüber einem traditionellen Werk von General Motors auf \$ 70 bis \$ 100 pro Fahrzeug beziffert (Luria 1987, S. 20).

Die Einführung von Team-Konzepten zielt jedoch nicht nur auf eine direkte Kürzung der Produktionskosten ab, denn schließlich setzt der kontinuierliche Anlieferungs- und Produktionsprozeß konfliktfreie industrielle Beziehungen voraus. Ein Streik bei einem Zulieferer kann im Extremfall ein ganzes Montagewerk sofort stilllegen.

Die strategische Bedeutung einzelner Zulieferwerke wurde durch den Streik der UAW Local 122 im Twinsburg-Werk von Chrysler deutlich, der im November 1983 innerhalb von zwei Tagen die Schließung von vier der acht Chrysler-Montagewerke bewirkte (International Herald Tribune 1983).⁴⁴ Die 1984 zum ersten Mal angewandte selektive Streiktaktik der UAW könnte die Abhängigkeit der Big Three von einigen wenigen Zulieferbetrieben reflektieren (New York Times 1984a, II, 9, 2).

Darüber hinaus stärken die geographischen Aspekte der lagerlosen Fertigung potentiell die Gewerkschaften. Die Anforderung an die Zulieferer, in der Nähe der Montagewerke zu fertigen, begünstigt die traditionellen Regionen der Automobilindustrie und somit die Hochburgen der UAW. Anfang der 80er Jahre errichtete besonders General Motors einige neue Montagewerke in diesen Regionen, insbesondere in Michigan und Missouri, wobei sich der Trend der 70er Jahre teilweise umkehrte (Conway 1987).

Es ist nicht schwer, sich auszumalen, was diese Zunahme an Störungspotential in einer Zeit gewerkschaftlicher Militanz bedeutet hätte. In der Tat, diese Militanz am Ende des 2. Weltkrieges war einer der Gründe dafür,

44 Ein anderer Fall war der Streik der kanadischen UAW. Dieser neuntägige Ausstand von ungefähr 36.000 Beschäftigten führte in den USA zur Schließung von 30 GM-Werken mit über 40.000 Beschäftigten (New York Times 1984b, I, 9, 5). Vgl. auch den Streik in den englischen Fordwerken (Hudson 1988).

daß die Automobilproduktion in der Folgezeit stärker dezentralisiert wurde.⁴⁵ Während General Motors, aus einer Fusion verschiedener Autohersteller hervorgehend, immer schon stärker dezentralisiert produzierte, waren die Werke von Ford und Chrysler in der Umgebung von Detroit konzentriert. Das Ford Werk River Rouge kann als Vorfahre der JIT-Fertigung bezeichnet werden: Es beherbergte fast alle Produktionsschritte von der Erzeugung der Feinbleche bis zur Endmontage. Die einzelnen Bearbeitungsabläufe waren ohne Computertechnik selbstverständlich nicht so fein wie in den heutigen JIT-Werken aufeinander abgestimmt. Nach der gewerkschaftlichen Organisierung von Ford wurde dieser riesige Fabrikkomplex, in dem zu seiner Blütezeit 87.000 Personen beschäftigt waren (Babson et al. 1984, S. 104), zum Agitationsort der militanten UAW-local 600 (Meier, Rudwick 1979, S. 64).

Heute scheint die Gefahr größerer industrieller Konflikte von seiten des Managements gering eingeschätzt zu werden. Daß dies so bleibt, dafür sollen nicht zuletzt die Team-Konzepte beitragen. Mit Hilfe dieser Konzepte wird versucht, die Belegschaften zur Kooperation und zur Identifikation mit den Zielen des Unternehmens zu bewegen. Bisher war diesen Bemühungen jedoch nur geringer Erfolg beschieden (vgl. Parker, Slaughter 1988). Die Passivität der Belegschaften, angesichts der Abbaus der bisherigen Errungenschaften, ist eher sowohl ihren bereits in den 60er Jahren begonnenen autoritären Maßnahmen zur Festigung ihrer Kontrolle über den Betriebsablauf (vgl. Jefferys 1986, S. 149-188) wie auch dem strategischen Dilemma der Gewerkschaften zu verdanken. Dieses Dilemma wird besonders deutlich hinsichtlich der zwischenbetrieblichen Grenzziehung. Wählen die Gewerkschaften eine harte Linie gegenüber outsourcing, so gefährden sie die Konkurrenzfähigkeit der Konzerne und damit auch die Arbeitsplätze in der Endmontage. Passen sie hingegen ihre Tarifverträge an die Wettbewerbsverhältnisse an, so laufen sie Gefahr, ihre Stellung im Betrieb zu kompromittieren und in der kurzen Frist sogar den Arbeitsplatzabbau noch zu beschleunigen. Das Verhalten der UAW läßt auf eine Gratwanderung schließen, die bei einer prinzipiellen Bereitschaft, den Unternehmensinteressen entgegenzukommen, versucht, das Ausmaß der Konzessionen gering zu halten. Dabei gab die UAW bisher der Wahrung des Lohnniveaus sowie der Beschäftigungssicherung Vorrang gegenüber

45 Vgl. die Aussage von Philip Caldwell, dem ehemaligen Präsidenten von Ford, in der Business Week vom 21. Juni 1982.

dem Schutz der Belegschaften vor Intensivierung und Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes.

7. Zusammenfassung

Die Diskussion der Umbrüche in der Produktionskette der US-Automobilindustrie hat verdeutlicht, daß eine Reihe von Veränderungen in den Markt- und Produktionsverhältnissen zugleich diese Transformationen notwendig gemacht und ermöglicht hat. Vor allem die verschärfte internationale Konkurrenz stellte die bisherigen Praktiken in Frage. Sie bewirkte aber auch, zusammen mit den zunehmenden Möglichkeiten zur Gewerkschaftsvermeidung und den wachsenden Potentialen der Informationstechnik, eine Verschiebung in den komparativen Kosten der verschiedenen Organisationsformen des Beschaffungswesens, und zwar sowohl hinsichtlich der Produktions- als auch der Transaktionskosten. Konkret verspricht ein vermehrter Fremdbezug eine Senkung der Lohnkosten, ohne daß die traditionellen Nachteile einer marktvermittelten Koordination zwischenbetrieblicher Produktionsabläufe in Kauf genommen werden müssen.

Die bestehenden Möglichkeiten, durch neue Grenzziehungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, direkt Lohnkosten einzusparen, mindern den Stellenwert anderer unternehmerischer Zielsetzungen bei der Transformation des Beschaffungswesens, wie beispielsweise die Optimierung des Materialflusses und die Ausschöpfung von Flexibilisierungspotentialen neuer Techniken. Die vorliegenden lückenhaften Informationen lassen darauf schließen, daß eine datentechnisch-gestützte Integration der Produktionsabläufe, ebenso wie eine funktionsübergreifende, systemische Produktplanung und -gestaltung, bisher nur ansatzweise verwirklicht wurde. Es ist auch offen, inwieweit es bei diesen Ansätzen gelungen ist, die Kapitalbindung in der gesamten Produktionskette zu senken und die Reaktionsfähigkeit dieser Kette auf Marktveränderungen zu erhöhen. Besser erfaßt ist hingegen die deutliche Zunahme des Bezugs von Automobilen und Kfz-Teilen von Produktionsstätten im Ausland bzw. von Werken ausländischer Konzerne in den USA. Die daraus entstehenden Vorteile lassen sich auch eindeutiger bestimmen.

Die weitere Richtung und Geschwindigkeit des Transformationsprozesses im Beschaffungswesen wird nicht zuletzt vom Verhalten der Gewerkschaften abhängen. Die in den letzten Tarifverträgen schärfer gefaßten Einschränkungen des outsourcing lassen vermuten, daß in Zukunft die Big Three der Optimierung des internen Betriebsablaufs stärkere Priorität einräumen werden.

Literatur

- Abernathy, William J.: The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Automobile Industry, Baltimore 1978.
- Abernathy, William J. (Chairman): The Competitive Status of the U.S. Auto Industry: A Study of the Influences of Technology in Determining International Industrial Competitive Advantage, Washington D.C. 1982.
- Adams, Walter (ed.): The Structure of American Industry, New York 1982.
- Adams Walter (ed.): The Structure of American Industry, 7th edition, New York 1986.
- Adams, Walter; Brock, James W.: The Automobile Industry. In: W. Adams (ed.): The Structure of American Industry, 7th edition, New York 1986, pp. 126-171.
- Aggarwal, Sumer C.: MRP, JIT, OPT, FMS? Making Sense of Production Operations Systems. In: Harvard Business Review, No. 5, 1985, pp. 8-16.
- Aglietta, Michel: A Theory of Capitalist Regulation. The US Experience, New York 1979.
- AiM Newsletter: The Auto in Michigan Project, No.1, 1. Jg., 1985.
- Altmann, Nobert; Deiß, Manfred; Döhl Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-207.
- Altshuler, Alan et al.: The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Programm, Cambridge, Mass. 1984.
- Andrea, David; Everett, Mark; Luria, Dan: Automobile Company Parts Sourcing: Implications for Michigan Suppliers, o.O. 1988.

Andrea, David; Hervey, Richard; Luria, Dan: The Capacity Explosion: Implications for Michigan Suppliers. In: AiM Newsletter, No. 1, 1. Jg., 1986, pp. 6-8.

Arnesen, P.J.; Cole, R.E.; Krishna, A.R.: Japanese Auto Parts Companies in the U.S. and Japan: Implications for U.S. Competitors. In: AiM Newsletter, No. 3, 2. Jg., 1987.

Automotive Industries, Dezember 1982.

Automotive Industries, Dezember 1984.

Automotive Industries, Juli 1985a.

Automotive Industries, September 1985b.

Automotive Industries, Februar 1987a.

Automotive Industries, März 1987b.

Automotive Industries, Juni 1987c.

Automotive News, 30. Juli 1984.

Automotive News, 28. September 1987.

Averitt, Robert T.: The Dual Economy. The Dynamics of American Industry Structure, New York 1968.

Babson, Steve; Alpern, Ron; Elsilä Dave; Revitte, John: Working Detroit, New York 1984.

Beckman, Steve: Statement before the U.S. Congress, House, Committee on Small Business, Hearings on Global Competition in the Auto Parts Industry, 100th 1s, July 21/22, 1987, pp. 39-46.

Bureau of Labor Statistics (BLS): Wage Structure: Motor Vehicles and Parts, Bulletin 1393, United States, Department of Labor, Washington, D.C. 1963.

Bureau of Labor Statistics (BLS): Industry Wage Survey: Motor Vehicles and Parts, Bulletin 1912, United States, Department of Labor, Washington, D.C. 1976.

Business Week, 21. Juni 1982.

Business Week, 29. Aug. 1983.

Business Week, 29. Apr. 1985a.

Business Week, 14. Okt. 1985b.

Buss, Dale D.: Curbs on Buying Parts From Outside GM Aren't Part of Job-Security Offer to Union. In: Wall Street Journal, Sept. 13, 1984.

Chandler, Alfred D.: Giant Enterprise. Ford, General Motors, and the Automobile Industry, New York 1964.

Coase, R.H.: The Nature of the Firm. In: *Economica* N.S. 4, 1937, pp. 386-405.

Cole, Robert E. (ed.): *Automobiles and the Future: Competition, Cooperation, and Change*, Ann Arbor 1983.

Cole, Robert E. (ed.): *The American Automobile Industry: Rebirth or Requiem?* Ann Arbor 1984.

Cole, Robert E.; Flynn, Michael S.: Are Manufacturing-Supplier Relations Changing? In: *UMTRI Research Review*, Sept./Dec. 1984, pp. 44-45.

Cole, Robert E.; Yakushiji, N.: *The American and Japanese Auto Industries in Transition*, Ann Arbor 1984.

Conway, McKinley: "Auto Axis" for New Assembly Plants Emerges along Toronto/Detroit/Atlanta Corridor. In: *Site Selection Handbook*, 1987, pp. 236-237.

- Crandall, Robert W.: Vertical Integration and the Market for Repair Parts in the United States Automobile Industry. In: Journal of Industrial Economics 16, July 1968, pp. 212-234.
- Cusumano, Michael A.: The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota, Cambridge, Mass. 1986.
- Dohse, Knut; Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas: Reorganisation der Arbeit in der Automobilindustrie - Konzepte, Regelungen, Veränderungstendenzen in den USA, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland - Ein Materialbericht, International Institute for Comparative Social Research, Labor Policy, IIVG discussion paper 84-220, Berlin 1984.
- Dohse, Knut; Jürgens, Ulrich: Konzernstrategien und internationale Arbeitsteilung in der Automobilindustrie - am Beispiel Ford und General Motors. In: Mehrwert Nr. 26, September 1985, S. 30-48.
- Dombois, Rainer: Zieht die Autoindustrie in Niedriglohnländer? Abhängige Industrialisierung am Beispiel der mexikanischen Autoindustrie. In: Mehrwert Nr. 26, September 1985, S. 67-79.
- Ealey, Lance: World-Class Suppliers: How They Make the Grade. In: Automotive Industries, January, 1987, pp. 42-45.
- Emerson, Charles: "Detroit-Style" Automation. In: American Machinist, July, 1987, pp. 82-92.
- Enrietti, Antonio: Industria Automobilistica: La "Quasi integrazione verticale" come modello interpretativo dei rapporti tra imprese. In: Economia e politica industriale, Nr. 38, 1983.
- Financial Times, 25. Sept. 1987.
- Flynn, Michael S.: Engineering Outsourcing. In: AiM Newsletter, No. 1, 2. Jg., 1987, pp. 5-7.
- Flynn, Michael S.: Out-Sourcing Rediscovered. In: IEEE Spectrum, October, 1987, pp. 47-49.

- Franko, Lawrence G.: New Forms of Investment in Developing Countries by US Companies: A Five Industry Comparison. In: Columbia Journal of World Business, Summer, 1987, pp. 39-44.
- Garvin, David A.: Japanese Quality Management. In: Columbia Journal of World Business, Fall, 1984.
- Grout, P.: Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts: A Nash Bargaining Approach. In: Econometrica, 52. Jg., March 1984, pp. 449-460.
- Hartley, John: U.S. Firms Shop for Parts in Japan. In: Automotive News, May 28, 1984, p. 29.
- Hayes, Edward J.: Evolving Manufacturer-Supplier Relationships. In: R. E. Cole (ed.): The American Automobile Industry: Rebirth or Requiem? Ann Arbor 1984, pp. 39-44.
- Helper, Susan R.: Supplier Relations and Technical Change: Theory and Application to the US Automobile Industry, Ph.D. Thesis, Dept. of Economics, Harvard University, Cambridge, Mass. 1987.
- Hinojosa Ojeda, Raul E.; Morales, Rebecca: International Restructuring and Labor Market Interdependence: The Automobile Industry in Mexico and the United States, prepared for presentation at the Conference on Labor Market Interdependence Between the United States and Mexico, El Colegio de Mexico, Mexico, Sept. 25-27, 1986.
- Hudson, Richard L.: Strike at Ford Shows Problems of New Methods. In: Wall Street Journal, February 10, 1988.
- Hunker, Jeffrey Allen: Structural Change and the U.S. Automobile Industry, Lexington, Mass. 1983.
- International Herald Tribune, 4. Nov. 1983.
- Iron Age, 6. Sept. 1985.

Jefferys, Steve: Management and Managed: Fifty Years of Crisis at Chrysler, New York 1986.

Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knut: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg etc. 1989.

Katz, Harold: The Decline of Competition in the Automobile Industry, 1920-1940, New York 1977.

Katz, Harry C.: Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry, Cambridge, Mass. 1985.

Katz, Harry: Business and Labor Relations Strategies in the U.S. Automobile Industry: The Case of the General Motors Corporation, paper presented at the conference on "The Future of Work in the Automobile Industry", Automobile Project, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nov. 5-6, Berlin 1987.

Lawrence, Paul R.; Dyer, Davis: Renewing American Industry, New York 1983.

Luria, Dan: Work Organization and Manufacturing Performance in the U.S. Automotive Sector, 1982-1992, paper presented at the conference on "The Future of Work in the Automobile Industry", Automobile Project, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nov. 5-6, Berlin 1987.

Marcello, Dieter: Saturn - oder die Story vom Anfang und vom Ende der besonderen amerikanischen Gewerkschaftsgeschichte. In: Kommune, Nr. 9, 3. Jg., 1985, S. 13-16.

McElroy, John: Steel Service Roundtable: Just-In-Time/Just in Turmoil. In: Automotive Industries, September 1985, pp. 61-62.

Meier, August; Rudwick, Elliott: Black Detroit and the Rise of the UAW, New York 1979.

Meyer, Peter: General Motors' Saturn Plant: A Quantum Leap in Technology and its Implications for Labour and Community Organizing. In: Capital & Class, No. 30, 1986, pp. 74-95.

Monden, Yasuhiro: What makes the Toyota Production System Really Tick. In: Industrial Engineering, January 1981, pp. 36-40.

Monthly Labor Review, Mai 1985a.

Monthly Labor Review, Aug. 1985b.

Moskal, Brian S.: Fearing Darwin was Right. In: Industry Week, June 29, 1987, pp. 28-30.

Müller, Rudi: General Motors/Saturn - Eine neue Form von Arbeiter-selbstverwaltung? In: Arbeit & Leben, VHS, IGM, Fabrik der Zukunft, Materialien zum Bildungsurlaub in Rüsselsheim vom 23. Juni bis 27. Juni, Rüsselsheim 1986.

MVMA: Motor Vehicle Facts & Figures, Detroit 1986, Motor Vehicle Manufacturers Association of the United States, Inc., 1986.

Nelson, Steven Robert: An Economic Analysis of Antitrust Policy in the Automotive Parts Industry, Milwaukee 1978.

New York Times, 24. Aug. 1983.

New York Times, 24. Sept. 1984a.

New York Times, 29. Okt. 1984b.

New York Times, 8. Mai 1985.

New York Times, 1. Mai 1987.

Nishiguchi, Toshihiro: Competing Systems of Automotive Components Supply: An Examination of the Japanese "Clustered Control" Model and the "Alps" Structure, paper prepared for the International Motor Vehicle Programme, Massachusetts Institute of Technology, May 1987.

Nomura, Masami: Der japanische "Produktivismus" am Ende? Die Auswirkungen des Handelskonflikts auf die japanische Arbeitsgesellschaft. In: Prokla, Heft 66, 1987, S. 8-30.

Parker, Mike: Inside the Circle: A Union Guide to QWL, Boston 1985.

Parker, Mike; Slaughter, Jane: Choosing Sides: Unions and the Team Concept, Boston 1988.

Porter, Mark: Competitive Advantage, New York 1985.

Purchasing, 1. Januar 1985a.

Purchasing, 13. Juni 1985b.

Purchasing, 25. Juni 1985c.

Purchasing, 25. Juli 1985d.

Russo, John: General Motors Local Votes for Lifetime Job Security and a Three-Tier Wage Plan. In: Labor Notes, January 1985, p. 5.

Russo, John: Saturn's Rings: What GM's Saturn Project Is Really About. In: Labor Research Review, No. 2, 5. Jg., 1986, pp. 67-77.

Salter, Malcolm S.; Webber, Alan; Dyer, Davis: U.S. Competitiveness in Global Industries: Lessons from the Auto Industry. In: B. R. Scott; G. C. Lodge (eds.): U.S. Competitiveness in the World Economy, Boston 1985, pp. 185-229.

Schaffer, George: MAP Climate: Cloudy But Clearing. In: American Machinist, August 1987, pp. 75-78.

Schaffer, George; Mason, Fred: Autofact: More CAD/CAM than CIM. In: American Machinist, January 1988, pp. 57-59.

Scherer, F.M.: Industrial Market Structure and Economic Performance, 2nd ed., Boston 1980.

- Schonberger, Richard J.; Ansari, Abdolhossein: "Just-In-Time" Purchasing Can Improve Quality. In: Journal of Purchasing and Materials Management, Spring 1984, pp. 2-7.
- Scott, Bruce R.; Lodge, George C. (eds.): U.S. Competitiveness in the World Economy, Boston 1985.
- Slaughter, Jane: Why the GM/Ford Contracts Won't Provide Job Security. In: Labor Notes, November 1987, pp. 8-9.
- Slaughter, Jane: UAW Stands Up - And Chrysler Backs Down. In: Labor Notes, April 1988, pp. 1, 4.
- Smith, Donald N.: Challenges to Michigan's Automotive Stamping Industry. In: AiM Newsletter, The Auto in Michigan Project, No. 3, 1. Jg., 1986, pp. 1-8.
- Sorge, Marjorie: GM Suppliers Under New Scrutiny. In: Automotive News, May 6, 1985.
- Spinella, Arthur M.: Buick City: Hawk Bares Talons. In: Ward's Auto World, June 1983.
- Sugimori, Y.; Kusunoki, K.; Cho, F.; Uchikawa, S.: Toyota Production System and Kanban System: Materialization of Just-In-Time and Respect for Human System. In: International Journal of Production Research, No. 6, 15. Jg., 1977, pp. 553-561.
- Tirole, J.: Hierarchies and Bureaucracies. In: Journal of Law, Economics and Organization, No. 2, 1986, pp. 181-214.
- UAW-Chrysler: Proposed 1985-1988 Agreement Achieves Full Parity: Chrysler Workers to Set Pattern in Third Year. In: UAW-Chrysler Newsgram, October 1985.
- UAW-GM: UAW-GM Report, September 1984.
- UAW Research Bulletin, Juli 1987.

United States, Chrysler Corporation Loan Guarantee Board: Agreement to Guarantee \$ 1,500,000,000 Aggregate Principal Amount of Indebtedness, May 15, 1980.

United States, Department of Commerce, (DOC): The U.S. Motor Vehicle and Equipment Industry Since 1958, Washington D.C. 1985.

United States, Department of Commerce, (DOC auto): The U.S. Automobile Industry, 1984, Washington D.C. 1985.

United States, Department of Commerce, (DOC parts): A Competitive Assessment of the U.S. Automotive Parts Industry and the U.S. Aftermarket for Japanese Cars and Light Trucks, Washington D.C. 1985.

Wall Street Journal, 31. Juli 1984.

Warner-UAW: Agreement between Warner Gear Division Borg Warner Corp., and UAW Local No. 287, Muncie, Indiana, March 6, 1983.

Weißbach, Hans-Jürgen: MAP als "entwicklungsbegleitender Standard" von CIM-Projekten in der Automobilindustrie, paper presented at the conference on "The Future of Work in the Automobile Industry", Automobile Project, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nov. 5-6, 1987.

White, Lawrence J.: The Automobile Industry Since 1945, Cambridge, Mass. 1971.

White, Lawrence J.: The Automobile Industry. In: W. Adams (ed.): The Structure of American Industry, New York 1982, pp. 136-190.

Wildemann, Horst (Hrsg.): Just In Time, Stuttgart 1986.

Williams, Harry B.: Wages at Motor Vehicle Plants Outpaced Those at Parts Factories. In: Monthly Labor Review, May, 1985, pp. 38-40.

Williamson, Oliver, E.: The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.

Interviews:

Michael W. Gerus, Project Team Coordinator, Automotive Industry Action Group, Southfield, MI.

Peter Unterweger, Research Department, UAW, Detroit, MI.

Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern

Inhalt

1. Die japanische Automobilindustrie
2. Das Verhältnis zwischen Zulieferern und Endherstellern
 - 2.1 Pyramidenförmige Struktur
 - 2.2 Wirtschaftliche Verflechtungen und Zusammenarbeit
 - 2.3 Technisch-organisatorische Zusammenarbeit
3. Zusammenfassung und Entwicklungsperspektiven

Literatur

In Japan gibt es für Zulieferer ein spezielles Wort: "Shitauke Kigyo". Es bedeutet so viel wie "Untervertragsunternehmen". Das japanische Wort sowie auch das englische Wort "Subcontractor" reflektieren sehr gut die in Japan oft den Beziehungen zwischen Abnehmern und Zulieferern innewohnende Abhängigkeit. Einerseits sind diese Unternehmen (Kigyo) rechtlich selbständig, andererseits sind sie aber zum Teil abhängig von ihren Abnehmern. Damit ist auch bereits ein wichtiger Aspekt angesprochen, der in der gegenwärtigen industriesoziologischen Diskussion um "systemische Rationalisierung" oder "neue Rationalisierungstypen" (vgl. Altmann u.a. 1986) nicht genügend reflektiert wird: Unternehmensübergreifende Rationalisierung findet nicht in einem Machtvakuum statt, sondern innerhalb einer je nach Land unterschiedlichen wirtschaftlichen Struktur. Dabei kann eine veränderte Unternehmensstrategie auch eine Änderung der wirtschaftlichen Strukturen einleiten. Dieser Zusammenhang begrenzt

so einerseits die Bedeutung des "Beispiels" Japan, andererseits begründet er auch den Reiz einer vergleichenden Betrachtung.

In der westdeutschen Industriesoziologie werden Formen der unternehmensübergreifenden Rationalisierung erst jetzt aufgegriffen. In Japan sind diese Formen keineswegs neu. Nicht umsonst sind Konzepte wie "Kanban-System" und "Just-in-time-Zulieferung" japanischen Ursprungs bzw. wurden in der japanischen Automobilindustrie entwickelt oder verfeinert.

Dieser Aufsatz analysiert die Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Formen der Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Abnehmern. Um diese Struktur besser dem internationalen Vergleich zugänglich zu machen, werden sehr viele quantitative Daten aus japanischsprachigen Statistiken aufgenommen.

Ausgeklammert aus dieser Analyse bleiben die Zulieferer von Rohstoffen, einigen Autoteilen aus anderen Industrien wie Reifen und Scheiben, sowie Zulieferer für Maschinen und Werkzeuge, die in der Industriestatistik auch nicht unter Fahrzeugbau erfaßt werden. Unter Teilezulieferer werden also im folgenden weitgehend Zulieferer von Autoteilen und Komponenten verstanden. Das Datenmaterial basiert weitgehend auf der japanischen Industriestatistik, die auf Betriebsebene erhoben wird und folgende Unterteilung aufweist (Standard Industrial Classification for Japan, SICJ):

SICJ 31	=	Fahrzeugbau
SICJ 311	=	Straßenfahrzeugbau, Automobilindustrie
SICJ 3111	=	Endherstellung von Automobilen (inklusive zwei- und dreirädriger motorgetriebener Fahrzeuge)
SICJ 3112	=	Karosseriebau
SICJ 3113	=	Autoteileherstellung (inklusive Teile für zwei- und dreirädrige motorgetriebene Fahrzeuge). ¹

1 Innerhalb des Fahrzeugbaus (SICJ 31) sind neben der Automobilindustrie (SICJ 311) noch folgende Industrien erfaßt:

- SICJ 312 Eisenbahnproduktion
- SICJ 313 Fahrradproduktion
- SICJ 314 Schiffbau und Reparatur von Wasserfahrzeugen
- SICJ 315 Flugzeugbau
- SICJ 319 anderes Transportgerät.

In den vorliegenden Quellen sind die Daten für den Karosseriebau und die Autoteileindustrie meist zusammengefaßt, was aber die Aussagefähigkeit nur wenig einschränkt, da der Bereich des Karosseriebaus vergleichsweise klein ist und die Tendenz der Aussagen nicht verändert. Innerhalb des Textes wird so weit wie möglich auf die Erklärung der Grundlagen der Industriestatistik verzichtet. Eine genauere Erklärung der Grundlagen und Erhebungsmethoden befindet sich in den Fußnoten 2 und 6, die denjenigen Lesern empfohlen sei, die die Daten für den internationalen Vergleich weiter verwenden möchten.²

Dieser Aufsatz ist eine Literaturstudie, die auf in Deutschland zugänglichen Veröffentlichungen beruht. Die japanische Forschung konnte nur in Ansätzen berücksichtigt werden. Dieses hat insofern Auswirkungen auf die Analyse, da sich die Mehrzahl der vorliegenden Forschungsergebnisse - wenn auch mit einiger Berechtigung - weitgehend auf Toyota und mit Ein-

Die Automobilindustrie ist wichtigster Bereich des Fahrzeugbaus. In ihr arbeiten 82 % der Beschäftigten, die 84 % des Nettoproduktionswertes des Fahrzeugbaus erzeugen; errechnet nach MITI 1988, S. 260f. (Daten für 1986).

- 2 Nach der Japanischen Industriestatistik (Kogyo Tokai) muß ein "Betrieb" unter anderem die folgenden Bedingungen erfüllen:

1. The economic activities carried out under a single entity of management, at a certain place, occupying a demarcated area.

2. The production of supply of goods and services is done on a continuing basis with the help of people and equipment (Standard Industrial Classification for Japan 1984, S. 2).

Gleichzeitig gilt - ähnlich wie in der BRD - ein Hauptbeteiligtenkonzept bei der Zuordnung zu einer Branche. Für die auf der Industriestatistik beruhenden Zahlenangaben bedeutet dies, daß die einzelnen Fabriken der Endhersteller unter SICJ 3111 erfaßt werden. Da unter den insgesamt 53 unter SICJ 3111 erfaßten Betrieben 19 weniger als 1.000 Beschäftigte haben - in diesen Betrieben werden wohl vor allem kleine Spezialfahrzeuge hergestellt -, werden die durchschnittliche Betriebsgröße der Endhersteller (Massenproduktion im eigentlichen Sinne) sowie die mit der Betriebsgröße eng korrelierenden anderen Daten unterschätzt.

Soweit die Automobilteilefabriken der Endhersteller nicht obigen Kriterien entsprechen, können sie auch unter SICJ 3113 (Autoteile) erfaßt sein. Motorgetriebene Zwei- und Dreiradproduktion fällt ebenfalls unter SICJ 3111. Eine Abschätzung der Zahl der Fabriken der Endhersteller ergibt, daß einige Fabriken unter SICJ 3112 bzw. 3113 erfaßt sind. Dies fällt jedoch bei der großen Zahl der teilerstellenden Unternehmen statistisch nur wenig ins Gewicht. Insofern unterschätzen die Statistiken die Unterschiede zwischen Endherstellern und Karosseriebauern/Teilerstellern.

schränkungen auf Nissan bezieht. Es gibt jedoch Hinweise, daß andere Automobilunternehmen in Japan ihre Zulieferung zum Teil anders organisiert haben. So ist dieser Aufsatz lediglich eine erste Annäherung an das Thema.

Im folgenden werden zunächst die ökonomische Struktur und die Entwicklung der Automobilunternehmen und Zulieferer dargestellt. Kernstück der Analyse ist dann die Beschreibung der Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern. Abschließend werden einige neuere Entwicklungsperspektiven dargestellt, die aus den gegenwärtig sich rasch verändernden Rahmenbedingungen in der Weltautomobilindustrie resultieren.

1. Die japanische Automobilindustrie

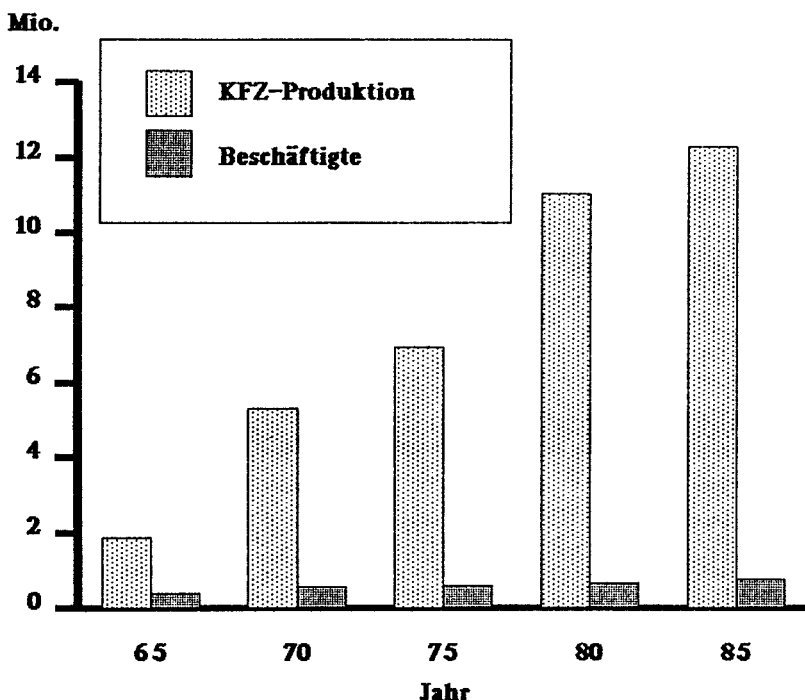
Wie in vielen anderen westlichen Industrieländern spielt auch in Japan die Automobilindustrie eine volkswirtschaftlich sehr wichtige Rolle. Allein im Kernsektor der Automobilindustrie (SICJ 311, also Kraftfahrzeug- und Kraftfahrzeugteileproduktion) arbeiten ca. 7 % aller im produzierenden Gewerbe tätigen Beschäftigten (errechnet nach Nissan Jidosha Kabushiki Gaisha 1987, S. 50). Berücksichtigt man alle vom Automobil abhängigen Arbeitsplätze, so ist in Japan gut jeder zehnte Arbeitsplatz vom Automobilbau abhängig (JAMA 1987, S. 18).³

Die Automobilindustrie ist insbesondere seit den sechziger Jahren stark angewachsen. In Schaubild 1 ist die Entwicklung von Produktion und Beschäftigung in der **Endherstellung** von Automobilen (SICJ 3111) aufgezeigt. Der weitaus stärkere Anstieg der Zahl der produzierten Automobile im Vergleich zum Anstieg der Beschäftigtenzahl gibt schon einen Hinweis darauf, daß die japanische Automobilindustrie sehr produktiv ist. Die 7 % in der Automobilindustrie beschäftigten Arbeitnehmer erzeugen 11,9 %

3 Für die Automobilherstellung arbeiten direkt 764.851 Beschäftigte (Herstellung von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeugteilen (inkl. motorbetriebener zwei- und dreirädriger Fahrzeuge)); hinzu kommen indirekt für den Automobilbau Beschäftigte in den Bereichen Rohstoffe/Vorprodukte (507.420), Raffinerien/Versicherungen/andere automobilbezogene Servicebereiche (547.377), Verkauf/Reparatur (999.928), Transport/sonst. automobilabhängige Dienstleistungen (2.431.749) - insgesamt 5,25 Mio. Beschäftigte. Insgesamt zählt die Arbeitsbevölkerung Japans 51,55 Mio. Menschen (JAMA 1987, S. 18).

der Wertschöpfung des produzierenden Gewerbes. Sie sind also deutlich produktiver als der Durchschnitt (Nissan Jidosha Kabushiki Gaisha 1987, S. 49f. Ein internationaler Vergleich findet sich in Jürgens 1986, S. 9). Die vergleichsweise hohe Wertschöpfung wird durch große Investitionsanstrengungen erkaufte. Fast ein Viertel der Anlageinvestitionen des produzierenden Gewerbes wurde 1986 in der Automobilindustrie getätigt. 1965 waren dies nur knapp 14 % (Nissan Jidosha Kabushiki Gaisha 1987, S. 52).

Schaubild 1: Japanische KFZ-Produktion und Anzahl der Beschäftigten¹ 1965-1985



- 1 Beschäftigte in SICJ 311 (Automobilhersteller und -teilehersteller)
 1965: Beschäftigte in Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten
 1975/1980: Beschäftigte in allen Unternehmen
 1985: Beschäftigte in Unternehmen mit vier und mehr Beschäftigten.

Quelle: Errechnet nach Nissan Kabushiki Gaisha 1987, S. 50, 295.

Tabelle 1: Japanische KFZ-Produktion nach Herstellern 1986

Hersteller	KFZ-Produktion Stück	Anteil an der Gesamtproduktion
Toyota	3.660.167	29,9 %
Daihatsu	602.519	4,9 %
Hino	55.114	0,4 %
Toyota Gruppe	4.317.800	35,2 %
Nissan	2.242.995	18,3 %
Nissan Diesel	32.703	0,3 %
Fuji Juko	628.303	5,1 %
Nissan Gruppe	2.904.001	23,7 %
Honda	1.236.398	10,1 %
Mazda	1.195.625	9,8%
Mitsubishi Jiko	1.177.975	9,6 %
Suzuki	872.411	7,1 %
Isuzu	554.900	4,5 %
andere	707	0,0 %
Summe	12.259.817	100,0 %

Quelle: Errechnet nach Nihon Jidosha Kogyo Kai: Jidosha Tokei Geppo zitiert in: Nissan Jidosha Kabushiki Gaisha 1987, S. 292ff.

Im Gegensatz zu den westlichen Industrieländern gibt es in Japan noch eine relativ große Zahl von Kfz-Endherstellern. Insgesamt teilen sich elf Endhersteller den Markt, der aber von der Toyota- und der Nissan-Gruppe dominiert wird, die jeweils über Kapitalbeteiligungen zwei weitere End-

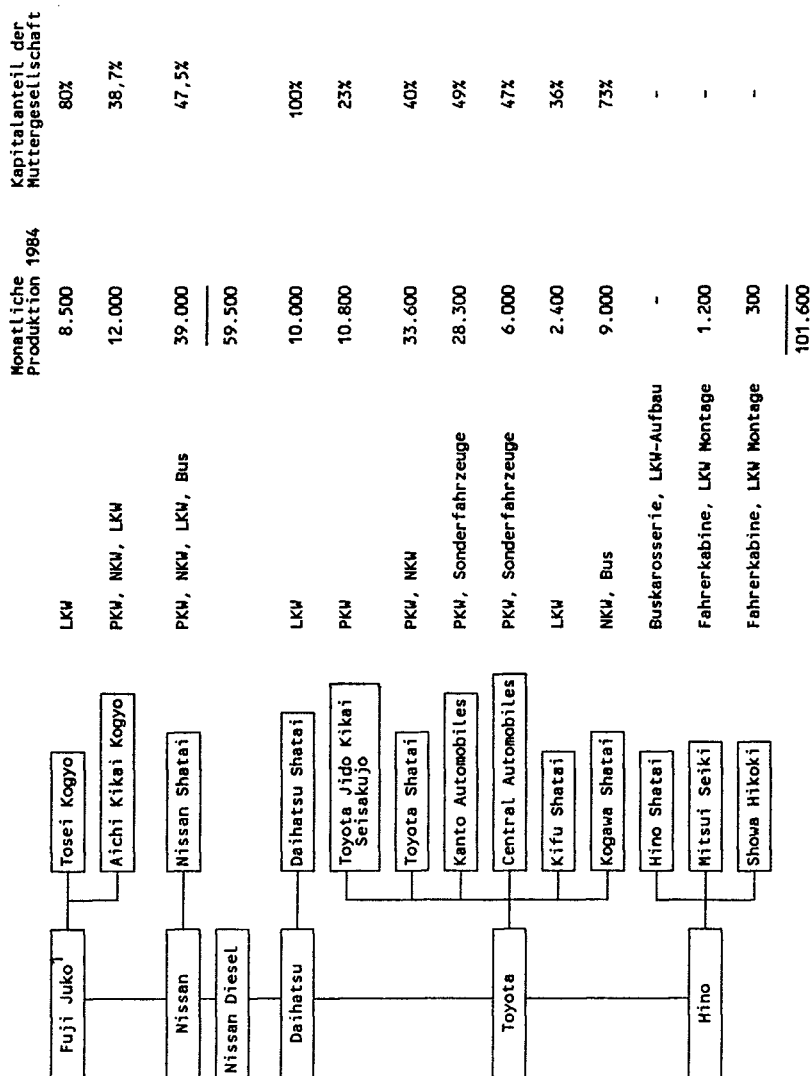
hersteller beherrschen⁴ und zusammen mehr als die Hälfte der Produktion auf sich vereinigen (siehe Tabelle 1).

Innerhalb des japanischen Automobilbaus kommt der **Kfz-Zulieferindustrie** eine wesentliche Bedeutung zu. Dies wird deutlich an der **Fertigungstiefe** japanischer Automobilunternehmen, die wesentlich geringer ist als die vergleichbarer europäischer und amerikanischer Unternehmen, deren Fertigungstiefe bei rund 45 % (Europa) und bei General Motors in den USA sogar bei 70 % liegt (vgl. Jürgens 1986, S. 19). Nach Unternehmensangaben liegt die japanische Fertigungstiefe dagegen bei ca. 30 % (Anteil der Kosten der Eigenfertigung an den gesamten Produktionskosten eines bestimmten Automobilmodells). Stellt man Vorleistungen und Verkaufserlös gegenüber, so ergeben sich noch weit niedrigere Werte. Diese beiden Kennzahlen für die Fertigungstiefe sind für die vier wichtigsten Endhersteller in Tabelle 2 einander gegenübergestellt. Der Unterschied zwischen den beiden Indikatoren ist nicht auf den unterschiedlichen Erhebungszeitpunkt zurückzuführen, sondern vor allen Dingen durch eine Besonderheit der japanischen Automobilindustrie zu erklären. Bei weitem nicht alle Kraftfahrzeuge werden von den Unternehmen selbst hergestellt. Auch die Endmontage ist, insbesondere bei Nissan und Toyota, teilweise in andere Unternehmen verlagert. Diese "Sub-assemblers" sind meist kapitalmäßig eng mit den Endherstellern verflochten und fester Bestandteil der Unternehmensgruppe (Keiretsu). Schaubild 2 zeigt die monatliche Produktion der mit der Toyota- und Nissan-Gruppe verbundenen Karosseriebauer. Demnach werden ca. 23 % der unter der Marke Nissan verkauften Fahrzeuge und 30 % der Toyota-Fahrzeuge von anderen Unternehmen mon-

4 Nissan hält 44,5 % der Aktien von Nissan Diesel und 6 % von Fuji Juko. Toyota besitzt 15,1 % der Aktien von Daihatsu und 11,3 % von Hino. Aufgrund der spezifischen Struktur der Eigentumsverhältnisse in Japan ist der Kapitalanteil nur ein unzureichender Indikator für Abhängigkeit. Nissan und Toyota können in ähnlicher Weise wie auf ihre Zulieferer Einfluß auf ihre Gruppenunternehmen nehmen.

An den übrigen japanischen Herstellern, mit Ausnahme von Honda, besitzen die drei großen Automobilproduzenten der USA Kapitalanteile, ohne jedoch die Geschäftspolitik dominieren zu können (Chrysler an Mitsubishi Jiko 24 %, GM an Isuzu 38,6 % und an Suzuki 5,0 %, Ford an Mazda 24,35 %). (Nissan Jidosha Kabushiki Gaisha 1987, S. 92ff.)

Schaubild 2: Produktion der affiierten Unternehmen



1 Die Automobile der Firma Fuji Juko werden unter dem Markennamen Subaru verkauft.
Quelle: Jidosha Soren 1986, S. 32f.

tiert.⁵ Die übrigen Hersteller haben die Endmontage bei weitem nicht so stark ausgelagert; insgesamt ist dennoch eine steigende Bedeutung ausgelagerter Endmontage auch im PKW-Bereich festzustellen (von 8,9 % im Jahre 1976 auf 10,4 % 1984 (Jidosha Soren 1986, S. 35)).

Tabelle 2: Fertigungstiefe in der japanischen Automobilindustrie (1985, 1981)

Unternehmen	Fertigungstiefe in % des Produktions- preises (1985)	Vorleistungen/ Verkaufspreis x 100 (1981)
Toyota	30	18,3
Nissan	30	21,5
Mazda	26	19,5
Honda	30	16,1

Quelle: Yukashoken Hokusho Soran (Geschäftsberichte der jeweiligen Unternehmen); MIRI 1981.

Ein weiteres Kennzeichen der japanischen Automobilindustrie ist der erhebliche **Größenunterschied** zwischen den Endherstellern einerseits und den Teileproduzenten und Karosseriebauern andererseits. Zwar beruhen die im folgenden vorgelegten Daten auf der japanischen Industriestatistik, deren Erhebungseinheiten nicht Unternehmen, sondern Betriebe sind; auch ist die Abgrenzung zwischen Endherstellern und Teileherstellern bzw. Karosseriebauern nicht ganz trennscharf, und darüber hinaus ist ein Teil der kleinen Unternehmen nicht in diesem Teil der Industriestatistik enthalten. Die Daten geben aber tendenziell die Realität wieder. Die Unterschiede, die sich zwischen den beiden Gruppen ergeben, werden durch die genannten Einschränkungen sogar eher unterschätzt (vgl. Fußnote 2). Tabelle 3 zeigt die Zahl der Betriebe differenziert nach Endherstellern und Teileherstellern/Karosseriebauern auf. Letztere Gruppe umfaßt gut

5 Anderen Quellen zufolge, die die Produktion der Gruppenunternehmen (Fuji Juko und Nissan Diesel für Nissan, Daihatsu und Hino für Toyota) mit unter die der jeweils zugehörigen Karosseriebauer rechnen, weisen sogar für die ausgelagerte Produktion eine Rate von rund 40 % für Toyota und 25 - 30 % für Nissan aus (Dodwell 1986, S. 29, 38; Cusumano 1985, S. 192).

Tabelle 3: Zahl der Betriebe und der Beschäftigten sowie durchschnittliche Betriebsgröße in der japanischen Automobilindustrie

Jahr	Zahl der Betriebe		Zahl der Beschäftigten				Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten pro Unternehmen		
	Endhersteller	Teilehersteller Karosseriebauer	Summe	Endhersteller	Teilehersteller Karosseriebauer	Summe	Endhersteller	Teilehersteller Karosseriebauer	Summe
1965	32	7.777	7.809	116.046 (27,9)	300.434 (72,1)	416.480 (100)	3.626	39	53
1970	33	10.385	10.418	154.588 (26,7)	425.386 (73,3)	579.974 (100)	4.685	41	56
1975	36	12.437	12.473	171.347 (28,5)	429.809 (71,5)	601.156 (100)	4.760	35	48
1980	37	9.738	9.775	183.347 (27,2)	490.119 (72,8)	673.466 (100)	4.955	50	69
1984	53	10.219	10.272	194.343 (26,9)	528.071 (73,1)	722.414 (100)	3.667	52	71

Quelle: Errechnet nach Kogyo Tokei (Industriestatistik), zitiert in: Nihon Jidosha Kogyo Kai 1986, S. 4f.

10.000 Betriebe. Zu diesen Betrieben kommt noch eine recht hohe Zahl kleinster Betriebe mit ein bis drei Beschäftigten hinzu (4.255 im Jahre 1986; MITI 1988, S. 497). Andere Studien schätzen die Zahl der Zulieferunternehmen der japanischen Automobilindustrie auf gut 10.000 (Dodwell 1986, S. 5; Chusho Kikyo Cho 1981). Dies weist darauf hin, daß die Mehrzahl der Zulieferer/Karosseriebauer nur über einen Betrieb verfügen. Tendenziell ist ein Anstieg der Zahl der Betriebe zwischen 1965 und 1984 zu verzeichnen, der durch die Diversifizierung der Automobilproduktion und das rapide Produktionswachstum zu erklären ist. Die Schwankungen in der Zahl der Betriebe ist dagegen nur zum kleinen Teil den Anpassungsprozessen, ausgelöst durch die beiden Ölkrisen, zuzurechnen, zum größeren Teil Veränderungen der Erhebungsmethoden der Industriestatistik, da zeitweise die Kleinstbetriebe nicht erfaßt wurden.⁶

Weiterhin geht aus Tabelle 3 hervor, daß unverändert fast drei Viertel der Beschäftigten der japanischen Automobilindustrie in der Zulieferung beschäftigt sind und die Durchschnittsgröße der zuliefernden Betriebe, wenn auch leicht ansteigend, sehr gering ist. Allerdings ist der Eindruck falsch, daß die Zulieferindustrie insgesamt allein durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt werde. Eine Auswertung der Unternehmensgröße der Mitglieder der Japan Auto Parts Industries Association, in der die gut 400 größten Teilehersteller zusammengeschlossen sind, ergibt, daß zwar ca. drei Viertel der Unternehmen weniger als 1.000 Beschäftigte haben, aber eben doch einige sehr große Unternehmen die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten der Mitgliedsunternehmen auf 1.774 heben (1988). 1979 war die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten noch sehr viel geringer (664 Beschäftigte), was aufzeigt, daß bei weitgehend gleicher prozentualer Verteilung der Unternehmen nach Größenklassen gerade einige mittlere und große Unternehmen stark gewachsen sein müssen.

6 Die Grundsätze für die Erhebung der Industriestatistik haben sich in den letzten Jahren mehrfach verändert. Schwerwiegendste Veränderung war, daß Kleinstbetriebe nicht in allen Jahren in der Industriestatistik Berücksichtigung fanden. In den Daten für die Jahre 1965 und 1970 sind lediglich Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten ausgewiesen, in den Daten für 1975 und 1980 sind alle Betriebe berücksichtigt, und seit 1981 sind Betriebe mit weniger als vier Beschäftigten nicht in der Industriestatistik integriert.

Nähere Angaben zur Industriestatistik in deutscher respektive in englischer Sprache finden sich in Atzert 1987, S. 36f., und Statistical Standards Department, Statistics Bureau, Management and Coordination Agency 1986.

Tabelle 4: Größenstruktur der Mitglieder der Japan Auto Parts Industries Association 1978 und 1988

Unternehmensgrößen- klasse nach Zahl der Beschäftigten	Zahl der Unternehmen/ Anteil in %, 1979*		Zahl der Unternehmen/ Anteil in %, 1988	
weniger als 50	21	(7,0%)	39	(9,6%)
50 - 99	25	(8,3%)	28	(6,9%)
100 - 299	78	(26,0%)	99	(24,3%)
300 - 499	45	(15,0%)	59	(14,5%)
500 - 999	69	(23,0%)	68	(16,7%)
1000 - 1999	29	(9,7%)	52	(13,0%)
über 2000	33	(11,0%)	61	(15,0%)
Summe	300	(100,0%)	407	(100,0%)
Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten	664		1.774	

* Im Jahre 1979 wurden nicht alle Mitgliedsunternehmen erfaßt (Mitgliedszahl 1979 = 396 Unternehmen).

Quelle: Errechnet nach Automotive Herald 1981, S. 29, und Japan Auto Parts Industries Association 1988, 31pp.

Unternehmensgröße ist auch heute noch in Japan ein Indikator für **wirtschaftliche Leistungskraft** mit erheblichen Folgen für die Beschäftigten. Die Wertschöpfung pro Arbeitnehmer in der dominant mittelständisch strukturierten Zulieferindustrie ist sehr viel geringer, im Vergleich zu den Endherstellern beträgt sie nur 43 % (Tabelle 5). Dies gilt selbst für die größeren Unternehmen der Zulieferindustrie mit mehr als 1.000 Beschäftigten, deren Beschäftigte (1986) ebenfalls nur rund zwei Drittel der Wertschöpfung im Vergleich zu den Beschäftigten der Endhersteller erzeugen (berechnet nach MITI 1988, S. 260).

Tabelle 5: Nettowertschöpfung pro Beschäftigten in der japanischen Automobilindustrie (in 1000 Yen, Prozentwerte in Klammern)*

Jahr	Endhersteller		Teilehersteller Karosseriebauer		Summe
1965	2.751	(100)	933	(33,9)	1.482
1970	5.523	(100)	1.879	(34,0)	3.067
1975	6.526	(100)	3.636	(55,7)	4.688
1980	12.406	(100)	6.076	(45,3)	8.436
1984	16.336	(100)	7.026	(43,0)	10.223

* Beschäftigte ohne temporär beschäftigte Arbeitnehmer und Teilzeitkräfte, aber inkl. mitarbeitende Kapitaleigner und mithelfende Familienangehörige.

Quelle: Berechnet nach Koyo Tokei (Industriestatistik), zitiert in: Nihon Jidosha Kogyo Kai 1986, S. 2ff.

Tabelle 6: Bruttoanlageinvestitionen pro Beschäftigten in der japanischen Automobilindustrie 1965-1985 (in Mio. Yen, Prozentwerte in Klammern)

Jahr	Endhersteller		Teilehersteller Karosseriebauer	
1965	1,052	(100)	0,079	(7,5)
1970	1,846	(100)	0,204	(11,1)
1975	1,519	(100)	0,178	(11,7)
1980	4,436	(100)	0,584	(13,2)
1985	4,879	(100)	0,706	(14,5)

Quelle: Errechnet nach Kogyo Tokei (Industriestatistik), zitiert in Nissan Kabushiki Gaisha 1987, S. 50, 53.

Damit einher gehen geringere Investitionen, die zwar, wie oben gezeigt, gesamtwirtschaftlich für die Automobilindustrie überdurchschnittlich sind, sich innerhalb der Automobilindustrie aber sehr unterschiedlich verteilen. Die Investitionen pro Arbeitnehmer in der Zulieferindustrie machen nur einen Bruchteil derjenigen in der Automobilindustrie aus.

Diese kleinen und mittleren Unternehmen können nur dann überleben, wenn sie auch entsprechend geringere Löhne zahlen, um so die geringere Arbeitsproduktivität aufzuwiegen. Tabelle 7 unterschätzt diese Lohnunterschiede noch ganz erheblich, weil Kleinstunternehmen zum Teil nicht berücksichtigt werden, die wesentlich längeren Arbeitszeiten, die schlechteren Überstundenvergütungen (falls sie überhaupt vergütet werden) sowie die Lohnnebenkosten, die die wesentlich schlechteren Sozialleistungen in kleineren und mittleren Unternehmen reflektieren, nicht einbezogen werden.

Tabelle 7: Durchschnittlicher Jahreslohn pro Beschäftigten in der japanischen Automobilindustrie* (in 1000 Yen/%)

Jahr	Endhersteller		Teilehersteller Karosseriebauer		Durchschnitt
1965	544	(100)	417	(76,7)	450
1970	1.007	(100)	813	(80,7)	899
1975	2.351	(100)	1.863	(79,2)	2.060
1980	3.835	(100)	2.877	(75,0)	3.318
1984	4.732	(100)	3.541	(74,8)	4.021

* Nur reguläre (= auf Dauer angestellte) Beschäftigte.

Quelle: Errechnet nach Kogyo Tokei (Industriestatistik), zitiert in: Nihon Jidosha Kogyo Kai 1986, S. 10f.

Deutlicher wird dieser Unterschied, wenn man die monatlichen Arbeitskosten analysiert. In Tabelle 8 sind die Arbeitskosten für die gesamte Fahrzeugindustrie (SICJ 31, also inklusive Schiffbau, Flugzeugbau etc.) ausgewiesen. Da in den übrigen Bereichen der Fahrzeugindustrie ein ungefähr gleiches Lohnniveau herrscht, welches ja die Arbeitskosten als größter Faktor am stärksten beeinflusst, sind die Daten auch repräsentativ für die Automobilindustrie. In Unternehmen mit 30 - 99 Beschäftigten betragen die Arbeitskosten nur noch gut 60 % derjenigen in großen Unternehmen. Auch hier ist zu beachten, daß zum einen Kleinstunternehmen mit weniger als 30 Beschäftigten, in denen immerhin 13 - 14 % aller Arbeitnehmer in

der Automobilindustrie tätig sind (Nihon Jidosha Kokyo Kai 1986, S. 26), und die längere Arbeitszeit nicht berücksichtigt werden.⁷

Tabelle 8: Monatliche Arbeitskosten im Fahrzeugbau 1984 nach Unternehmensgröße (in Yen, über 5000 Beschäftigte = 100%)*

Unternehmensgröße nach Zahl der Beschäftigten	Arbeitskosten pro Stunde in Yen	Prozent
> 5000	444.315	100,0
1000 - 4999	379.992	85,5
300 - 999	345.966	77,9
100 - 299	299.888	67,5
30 - 99	273.078	61,5
Durchschnitt	394.369	88,8

* Nur reguläre (= auf Dauer angestellte) Beschäftigte.

Quelle: Ministry of Labour 1984, 178pp., 187p.

Die Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen werden nochmals deutlich, wenn man sich die Struktur der **Belegschaft** anschaut. Der Anteil von nicht-regulären Beschäftigten (Teilzeit oder auf Zeit Beschäftigte) nimmt mit sinkender Unternehmensgröße erheblich zu. Selbst der Arbeitsplatz regulär Beschäftigter ist in kleinen und mittleren Unternehmen sehr viel unsicherer als in großen Unternehmen, da deren wirtschaftliche Situation vergleichsweise instabil ist und oft starke Schwankungen schnell zu Entlassungen führen.

Weiterhin ist der Anteil älterer Arbeitnehmer, oft jenseits der Pensionsgrenze (bei großen Unternehmen zwischen 55 und 60 Jahren), in den kleinen und mittleren Unternehmen sehr viel höher. Während in den großen Unternehmen praktisch nur Mitglieder des Vorstandes von der Pensions-

7 Im Fahrzeugbau war die reale monatliche Arbeitszeit für Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten 184 Stunden, während Beschäftigte in Unternehmen mit 30 - 99 Beschäftigten monatlich 191,3 Stunden arbeiteten (Ministry of Labour 1984, S. 178ff.).

grenze ausgenommen sind, arbeitet in kleinen Unternehmen eine sehr hohe Zahl von älteren Arbeitnehmern. Sie sind oft gezwungen, nach ihrer Pensionierung um jeden Preis eine Arbeit zu suchen, um ihre bescheidene Rente, die vielfach zum Leben nicht ausreicht, aufzubessern.

Kleine Unternehmen sind so oft gezwungen, sich aufgrund der schlechteren Löhne und Arbeitsbedingungen, wie sie etwa von Anasz u.a. (1987) in ihrer Studie über Zulieferunternehmen der Automobil- und Elektroindustrie sehr eindrucksvoll beschrieben werden, mit solchen Arbeitskräften zu begnügen, die bei großen Unternehmen keine Beschäftigung finden bzw. dort ausgeschieden sind.⁸

Diese unterschiedliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen und der Großunternehmen hat in Japan eine lange Tradition. Schon in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts wurde hier von einer "Niju Kozo (dualen Struktur)" gesprochen und ein ungleichgewichtiger Entwicklungsprozeß festgestellt. Auf dem Arbeitsmarkt konnten sich die unterschiedlichen Löhne nur wegen des Arbeitskräfteüberschusses (unlimited supply of labour) durchsetzen. In der Hochwachstumsphase der japanischen Ökonomie nach dem 2. Weltkrieg näherten sich die Löhne zwischen diesen beiden Unternehmensgruppen an, dann jedoch, spätestens nach der 1. Ölkrise, begannen sich die Arbeitsbedingungen wieder auseinander zu bewegen, wie aus den obigen Tabellen klar hervorgeht.⁹

Ein Grund für diese Differenzen dürfte aber in der im nächsten Abschnitt beschriebenen spezifischen Organisationsform der Zusammenarbeit zwi-

8 1975 waren 5,8 % aller im verarbeitenden Gewerbe Beschäftigten älter als 60 Jahre. Diese arbeiten ganz überwiegend in kleinen und mittleren Unternehmen (Ernst 1980, S. 114).

9 Die Gründe für diese Entwicklung können hier nicht ausgeführt werden. Neoklassische Ansätze, auch wenn sie einige Anleihen bei der institutionalistischen Arbeitsmarkttheorie wie die praktisch nicht vorhandene gewerkschaftliche Organisation der Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen machen, sind wohl unzureichend (Taira 1970). Auch dürften die auf Becker fußenden Ansätze, die auf die unterschiedliche Qualifikationsstruktur der beiden Unternehmensgruppen rekurrieren, nur im geringen Maße diese Lohnunterschiede erklären (Koike 1987). Komplexere Ansätze müßten hierfür erarbeitet werden.

Tabelle 9: Struktur der Beschäftigten in der japanischen Automobilindustrie nach Unternehmensgröße 1984

Unternehmensgröße nach Beschäftigten	mitarbeitende Kapitaleigner	mithelfende Fa- milienangehörige	Aushilfskräfte	reguläre Beschäftigte	Summe
1 - 9	12.250 (28,7)	7.895 (18,5)	3.183 (7,5)	19.385 (45,4)	42.713 (100)
10 - 99	10.631 (7,4)	953 (0,7)	8.223 (5,7)	124.478 (86,3)	144.285 (100)
100 - 299	1.665 (1,9)	-	3.014 (3,4)	83.522 (94,5)	88.198 (100)
300 - 999	1.914 (0,8)	-	2.090 (1,7)	121.020 (97,5)	124.124 (100)
1000 und mehr	591 (0,2)	-	4.567 (1,3)	329.424 (98,5)	334.582 (100)
Summe	26.151 (4,0)	-	21.077 (2,9)	677.829 (92,4)	733.905 (100)

Quelle: Errechnet nach: Somucho Tokai Kyoku: Jigyosho Tokai Chosa Hokoku (Statistisches Büro des Premierministers: Bericht: Die Statistik der Unternehmen), zitiert in: Nihon Jidosha Kogyo Kai 1986, S. 26f.

schen Zulieferern und Endherstellern liegen; sie stabilisiert die Knappheit guter Beschäftigungsverhältnisse (Koshiro 1984).

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß der großindustriellen Struktur der Automobilhersteller eine kleinbetrieblich und mittelständisch strukturierte Zulieferindustrie gegenübersteht, auch wenn ca. 25 % letzterer Gruppe in zahlenmäßiger Hinsicht bereits selbst den Sprung zum Großunternehmen geschafft hat. Nach wie vor bedeuten aber Kleinbetriebe und mittelständisch strukturierte Unternehmen in Japan geringere ökonomische Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität sowie niedrigere Löhne, längere Arbeitszeiten und unsicherere Beschäftigungsverhältnisse.

Damit liegt auch das Kriterium für die Arbeitsteilung zwischen Endabnehmern und den Zulieferern offen auf der Hand: Zulieferer können arbeitsintensive Teile und Komponenten aufgrund ihrer Kostenstruktur kostengünstiger anbieten und tragen so ganz erheblich zur Konkurrenzfähigkeit der japanischen Automobilindustrie bei.

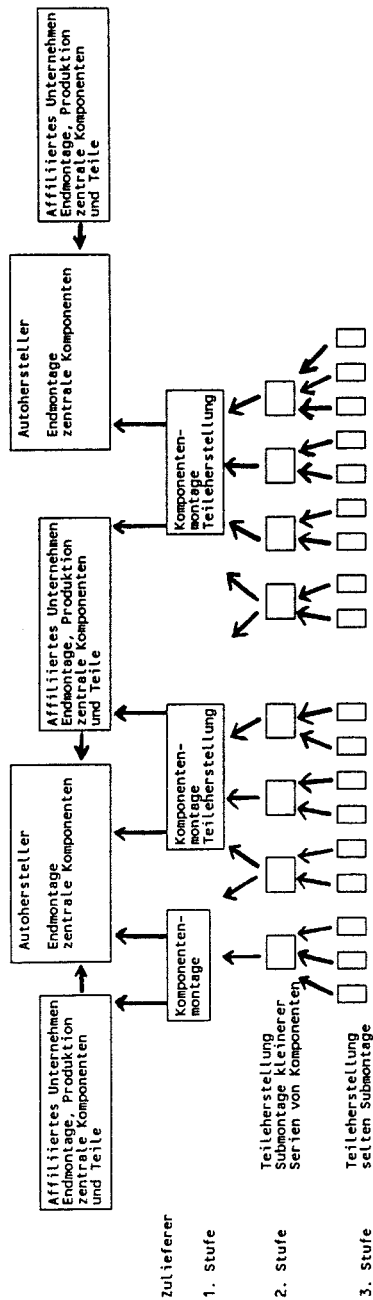
2. Das Verhältnis zwischen Zulieferern und Endherstellern

2.1 Pyramidenförmige Struktur

Im Vergleich zu westlichen Automobilunternehmen haben die japanischen Endhersteller nur eine sehr geringe Zahl von direkten Zulieferern. Schätzungen belaufen sich auf zwischen 150 und 300. In den USA hat z.B., einer Untersuchung von Stone (Stone 1982, S. 89) zufolge, allein ein Montagewerk von General Motors ca. 3.500 Zulieferer, General Motors insgesamt über 30.000.

Die dennoch insgesamt hohe Zahl der Unternehmen in der japanischen Automobilindustrie erklärt sich dadurch, daß die Zulieferstruktur pyramidenförmig aufgebaut ist (Schaubild 3). Die Zulieferer der ersten Stufe verfügen selbst über weitere eigene Zulieferer. Diese Struktur setzt sich in mehreren Stufen nach unten fort. Die mit dem jeweiligen Endhersteller verbundenen Karosseriebauer haben eine ähnliche Produktionsstruktur wie diese selbst. Sie stellen zentrale Komponenten her und führen (für meist nur eine Modellreihe) die Endmontage durch. In der ersten Stufe

Schaubild 3: Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie



Anmerkung: Das Schaubild berücksichtigt nicht die Beschaffung von Rohmaterialien. Diese werden auch in Japan meist von großen Unternehmen bezogen, oft unter Einbeziehung von einem Handelshaus.

befinden sich die großen Zulieferer, die zentrale Komponenten und Teile an die Endhersteller verkaufen. Diese Zulieferer der ersten Stufe sind zu einem Teil große Spezialhersteller, die auch an andere Unternehmen liefern, zu einem anderen Teil aber Unternehmen, die praktisch nur zu "ihrem" Endhersteller in Geschäftskontakt stehen. Unter dieser Gruppe von Zulieferern finden sich in mehreren Stufen weitere Zulieferer. Sie stellen Teile her und setzen, wenn auch in geringerem Ausmaß, solche Komponenten zusammen, von denen lediglich kleinere Serien benötigt werden. Mit fallender Zulieferstufe wird die Unternehmensgröße immer kleiner bis hin zur Heimarbeit. Entsprechend sinken auch die Investitionen und verschlechtern sich Löhne und Arbeitsbedingungen.

Als Beispiel sei die Struktur der Zulieferer eines großen Automobilunternehmens (Toyota) angeführt. Die Zulieferpyramide fächert sich von 168 Unternehmen in der ersten Stufe, die Toyota direkt zuliefern, auf über 30.000 Unternehmen in der dritten Stufe auf, die durchschnittliche Beschäftigtenzahl sinkt von über 1.800 Beschäftigten auf lediglich sieben Beschäftigte pro Unternehmen.

Tabelle 10: Zahl der Zulieferer eines großen Automobilunternehmens (Toyota) nach Stufe der Zulieferung und durchschnittlicher Zahl der Beschäftigten

Zulieferstufe	Zahl der Unternehmen	durchschnittliche Zahl der Beschäftigten
1	168	1.812
2	4.700	54
3	31.600	7

Quelle: Anasz et al. 1987, p. 30.

Die folgenden Ausführungen über wirtschaftliche Verflechtungen und Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Endherstellern gelten auch weitgehend für die Zusammenarbeit zwischen Zulieferern erster und zweiter Stufe, zweiter und dritter Stufe etc., mit dem Unterschied, daß die Methoden der Koordinierung der Produktionsplanung nicht so weit fortgeschritten sind (vgl. etwa Ikeda 1987a; Ikeda 1987b).

2.2 Wirtschaftliche Verflechtungen und Zusammenarbeit

Kapitalmäßige Verflechtungen

Bei einem Teil der Zulieferer erster Stufe sind die Endhersteller am Kapital beteiligt. In Tabelle 11 ist die Anzahl der Unternehmen aufgeführt, an denen die Endhersteller kapitalmäßig beteiligt sind. In Japan ist es allerdings sehr schwierig, von der Höhe der Kapitalbeteiligung auf die Abhängigkeit zu schließen. Oftmals halten die zu einer Unternehmensgruppe gehörenden Unternehmen gegenseitig Anteile, und erst die Summe der Anteile machen eine Mehrheitsbeteiligung aus. Eine Kapitalbeteiligung ist aber oft ein symbolischer Ausdruck, in dem sich die Zugehörigkeit zur Unternehmensgruppe manifestiert. Da die Unternehmensgruppen von den stärksten Mitgliedern dominiert werden, ist auch eine Minderheitenbeteiligung ein starkes Indiz für Beherrschung.

Tabelle 11: Zahl der Kapitalbeteiligungen an Zulieferunternehmen

Unternehmen	Zahl der Kapitalbeteiligungen	davon über 50% Kapitalanteil
Toyota	32	6
Nissan	35	7
Honda	25	4
Mitsubishi	9	5
Mazda	10	3
Isuzu	18	1
Hino	16	6
Suzuki	10	3
Nissan Diesel	6	2

Quelle: Automotive Herald Co. Ltd. 1981.

In Umfang und Struktur der Teilezulieferer gibt es historisch und standortbedingte Unterschiede zwischen den Unternehmen. Toyota und Nissan sind unter den heute existierenden Endherstellern die Unternehmen, die die längste Geschichte in der Automobilproduktion haben. Die übrigen Hersteller begannen erst in der Nachkriegszeit, teilweise erst in den sechziger Jahren, mit der Automobilproduktion. Toyota und Nissan waren bis

in die fünfziger Jahre hinein zu einer vertikalen Integration gezwungen, da es nur wenige Zulieferunternehmen gab, die technisch und ökonomisch in der Lage waren, die geforderten Qualitätsteile zu liefern. Dies galt in noch höherem Umfang für das Unternehmen Toyota, das in der Gegend von Nagoya angesiedelt ist, da in dieser ländlich strukturierten Region nur wenige Unternehmen existierten, die als Zulieferer in Frage kamen. Nissan dagegen, in der Region Tokyo angesiedelt, konnte in höherem Maße auf externe Zulieferer zurückgreifen, hatte aber umgekehrt aufgrund der bereits damals existierenden Bodenknappheit Schwierigkeiten, an seinem Standort weiter zu expandieren.

Toyota spaltete in den fünfziger und sechziger Jahren nach und nach die entsprechenden Produktionsabteilungen für die Teileproduktion ab und machte sie zu juristisch selbständigen (Tochter-)Unternehmen. Nissan "trennte" sich lediglich von einer Produktionsabteilung und kaufte mit Unterstützung staatlicher Stellen sogar Anteile an einzelnen Zulieferern auf. Die Vorteile einer solchen Abspaltungsstrategie lagen vor allen Dingen in der Kapitalersparnis, der Risikominderung bei unsicheren Marktentwicklungsperspektiven in den fünfziger und sechziger Jahren und den unterschiedlichen Lohnkosten.

Darüber hinaus sind Endhersteller auch heute noch durchaus bereit, sich an Zulieferern, wenn sie in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, kapitalmäßig zu beteiligen oder ihnen günstige Kredite einzuräumen. Gerade bei sehr abhängigen Zulieferern kommt es vor, daß sich die Endhersteller an den Investitionskosten beteiligen. Eine solche Unterstützung ist auch ökonomisch sinnvoll, da bei einem Konkurs der langjährigen Zulieferer viel Erfahrungs- und Produktionswissen verloren geht, und ein neuer Zulieferer evtl. weit oben auf der "Lernkurve" anfangen müßte und weniger günstig anbieten könnte.¹⁰

Personelle Verflechtungen

In Japan ist es durchaus üblich, in abhängige oder eng verbundene Unternehmen Personal nicht nur auf die Ebene des Vorstands, sondern auch in

10 Die neuere ökonomische Theorie geht davon aus, daß Skaleneffekte nicht nur abhängig sind von der Höhe der aktuellen Produktion, sondern von der akkumulierten Produktionserfahrung über einen langen Zeitraum.

Management- und Technikerpositionen zu entsenden.¹¹ Auch die Endhersteller der Automobilindustrie transferieren Personal - teils auf Dauer, teils zeitlich begrenzt - zu ihren Zulieferern. So stellte Cole (Cole, Taizo 1984, S. 159) in einer Untersuchung fest, daß über 45 % der Manager in den Zulieferunternehmen der ersten Stufe bereits Arbeitserfahrung bei einem anderen Automobilunternehmen gesammelt hatten. Dies dürften vielfach die Endhersteller gewesen sein, da es in Japan unüblich ist, Vorgesetztenpositionen mit Unternehmensfremden zu besetzen, es sei denn, daß sie von übergeordneten Unternehmen kommen. Solche Personaltransfers haben einen janusköpfigen Charakter. Einerseits ermöglichen sie dem Endhersteller, Kontrolle über die Zulieferer auszuüben und interne Informationen zu erlangen. Zusätzlich können jüngere Manager - bei einem temporären Transfer - Erfahrungen sammeln, da sie bei Zulieferern ein vergleichsweise breiteres Arbeitsfeld haben. Ein Vorteil von Transfers auf Dauer ist für die Endhersteller, daß sie ältere Beschäftigte loswerden können, die in Management und Produktion Vorgesetztenpositionen gegenüber jüngeren Beschäftigten blockieren. Dies wird gegenwärtig bei stagnierender Beschäftigungszahl und rapide alternder Belegschaft und bei dem weiterhin praktizierten System der lebenslangen Beschäftigung immer wichtiger (Demes 1988). Andererseits aber hat dieses System auch für Zulieferer Vorteile. Wie oben beschrieben, haben kleine Unternehmen Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben oder auszubilden. Durch solche Transfers von meist sehr qualifizierten (ehemaligen) Mitarbeitern der Endhersteller findet auch ein Erfahrungs- und Wissenstransfer statt, der es den Unternehmen ermöglicht, die Zulieferung rationeller zu gestalten.

Umgekehrt entsenden auch Zulieferer gelegentlich Arbeitnehmer zu den Endherstellern, wenn bei diesen Kapazitätsengpässe bestehen. Sie können damit ihre Kapazität kurzfristig erhöhen, ohne neue Arbeitnehmer einzustellen. Darüber hinaus besteht u.a. bei Nissan das System, Ingenieure der Zulieferer zur gemeinsamen Entwicklung von Teilen und deren Produktionsprozessen einzuladen (Dodwell 1986, S. 10).

11 In Japan wurde das amerikanische Board-System eingeführt. Der Vorstand der Unternehmen ist personell damit sehr groß und hat Funktionen, die mit dem Aufsichtsrat und dem Vorstand im deutschen Unternehmensrecht vergleichbar sind. - Zum Aspekt des Transfers insgesamt vgl. auch Ernst 1988.

Vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit

Die Modellaufzeit in Japan beträgt in der Regel vier Jahre, nach zwei Jahren werden kleinere Veränderungen vorgenommen. Der Vertrag für die Zulieferung von Teilen hat die gleiche Länge wie die Modellaufzeit, daher in der Regel vier Jahre (MIRI 1987, S. 4; in den USA liegen, zum Vergleich, die Vertragslaufzeiten bei einem Jahr). Jedoch enthält dieser Rahmenvertrag keine festfixierten Preise und Mengen. Um die Vertragsbeziehungen genauer zu untersuchen, sei der Prozeß des Vertragsabschlusses sowie die Preis- und Mengenfestsetzung näher beschrieben.¹²

In der Entwicklungsphase eines Modells werden in der Regel zwei bis fünf Teilehersteller um Angebote für die Produktion eines Teils gebeten, oder einige Autoteilehersteller geben von sich aus Angebote ab. Die Zahl der Wettbewerber ist in den letzten Jahren gestiegen, und neben langjährigen Lieferanten können auch mehr und mehr andere Zulieferer Angebote abgeben. Nach einem halben Jahr entscheiden sich die Abnehmer in der Regel für einen Zulieferer, mit dem sie dann in enger Zusammenarbeit das Teil bis zur Produktionsreife weiterentwickeln und auch das Fertigungsverfahren für die Massenproduktion entwerfen. Es gibt in der Literatur keine Angaben darüber, wieviel Stammlieferanten ganz aus dem Anbieterkreis bei einem solchen Prozeß herausfallen. Vermutlich sind es nicht viele, da die Zahl der Zulieferunternehmen, die eng mit einem Endhersteller zusammenarbeiten, in den letzten Jahren gestiegen ist (vgl. unten). Vielmehr dürften über solche Wettbewerbsprozesse Wachstumschancen für die Zulieferer verteilt werden.

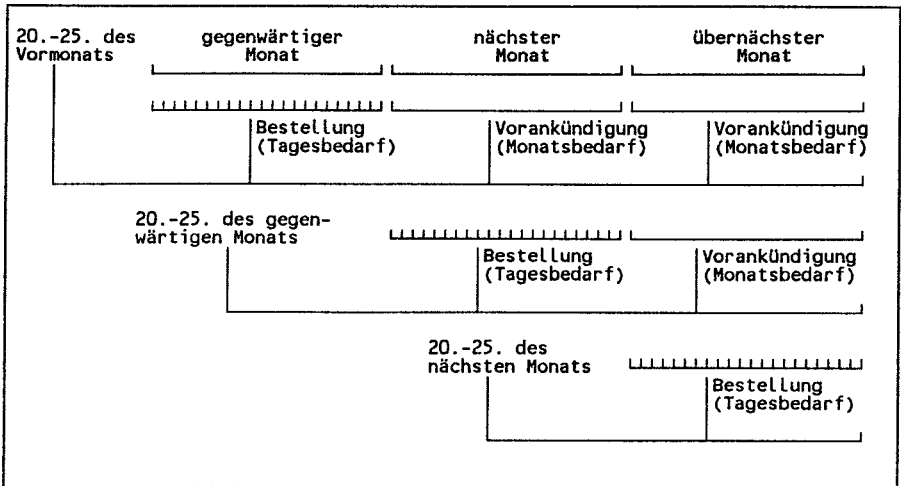
Je nach technologischer Kapazität der Zulieferer können zwei Typen von Zulieferern unterschieden werden. Die einen, die selbst die Entwicklung des Teiles nach den Spezifikationen des Abnehmers übernehmen (design approved subcontractors), und diejenigen Zulieferer, die die Konstruktionszeichnungen von den Endherstellern erhalten (drawing supplied subcontractors) (MIRI 1987, S. 10). Inzwischen soll die Zahl der ersten Gruppe die der zweiten überwiegen.

12 Dieser Abschnitt beruht weitgehend auf den Arbeiten von MIRI 1987; Asanuma 1985; Kawasaki, McMillan 1986 und Uekasa 1987.

Die Abnehmer setzen den Zulieferern eine Kostenvorgabe (cost target). Entscheidend für die Wahl des Zulieferers ist nicht nur, wie er dieses Ziel erfüllt, sondern auch, welche Perspektive er künftig für weitere Kostensenkungen bietet. Im Rahmenvertrag, der dann mit dem Zulieferer geschlossen wird, ist die geplante Zahl der Teile sowie der geplante Preis pro Teil enthalten.

Was die Mengenfestsetzung betrifft, so erhalten die Zulieferer dann eine ca. dreimonatige, bereits präzisere Produktionsvorausschau, aber erst gegen Ende eines jeden Monats die genauen Produktionspläne für den jeweils folgenden Monat, wobei das "Fein-Tuning", d.h. der exakte Lieferabruf, über das Kanban-System erfolgt; teilweise besteht für den endgültigen Auftrag nur eine Vorlaufzeit (lead time) von wenigen Stunden (vgl. auch Teil 2.3). Die Mengen können also in nicht unerheblichem Maße vom Rahmenvertrag abweichen, wobei es aber bei größeren Abweichungen Kompensationsmechanismen gibt (vgl. unten).

Schaubild 4: Zeitablauf der Bestellung



Quelle: MIRI 1987, S. 14.

Über die Preise der zugelieferten Teile wird alle sechs Monate neu verhandelt. Zumindest bei den Zulieferern, die die Teile nicht selber entwickeln, hat der Endabnehmer einen exakten Einblick in die Kostenrechnung. Eine bestimmte Profitmarge wird den Zulieferern zugebilligt. Bei den Zulieferern, die selbst das Teil entwickeln, ist es für den Endabnehmer schwieriger, da sich insbesondere die Entwicklungskosten der Überprüfung entziehen; auch liegt das technische Know-how in diesem Falle, zumindest zum großen Teil, beim Zulieferer. Diese Unternehmen haben ferner weit eher die Möglichkeit, andere Abnehmer zu finden, da sie aufgrund ihrer Entwicklungskapazitäten selbst marktfähige Güter herstellen können. Der Druck der Abnehmer ist hier wohl nicht so hoch. Aufgrund der beschriebenen vielfältigen Verflechtungen kann man auch hier davon ausgehen, daß der Einblick in die Kostenrechnung sehr weit geht.

Bei den halbjährlichen Verhandlungen akzeptieren die Endhersteller keine Erhöhung der Stückkosten aufgrund von Lohnerhöhungen. Ebenso wie bei den Energiekosten, die in die Overhead-Kosten eingehen, wird von den Zulieferern erwartet, daß diese Kostensteigerung über Rationalisierungen aufgefangen werden. Im Gegenteil erwarten die Abnehmer, daß die Kosten ständig entsprechend der "Lernkurve" sinken und die Zulieferer große Anstrengungen zur Rationalisierung vornehmen. Dies wird über ein Kompensationssystem, welches zum Beispiel dem Zulieferer eine Weile den Ertrag der Rationalisierung überläßt, gefördert. Gleichfalls gibt es ein Kompensationssystem, das die Zulieferer ermutigt, selbst value engineering und value analysis-Systeme zur Kostenreduktion einzuführen.¹³ Die Einschätzungen, wie hoch die jährlichen Preisreduzierungen sind, gehen zwischen den Autoren der verschiedenen Studien weit auseinander und werden je nach Zulieferer und Endabnehmer auch unterschiedlich sein. So nennt die Studie von Dodwell Marketing Consultants eine Marge von 1 - 10 % (Dodwell 1986, S. 7). Jedoch waren in der japanischen Wirtschaftspresse während der Zeit der starken Yen-Aufwertung auch Prozentsätze von über 20 % zu lesen.

13 Beide Verfahren dienen der Kostenermittlung und -reduktion. Bei der value analysis werden die in die Gesamtproduktionskosten eingehenden Einzelkosten bis zu ihrer Entstehung zurückverfolgt und Einsparungsmöglichkeiten analysiert. Beim value engineering wird auch das Produkt, welches hergestellt wird, und seine Funktion und sein Nutzen auf (kostengünstigere) Alternativen hin untersucht.

Den (möglichen) Preisdruck auf Zulieferer macht das folgende Beispiel deutlich. Der Hersteller Toyo Kogyo (heute Mazda) geriet Mitte der siebziger Jahre in eine schwere wirtschaftliche Krise. Innerhalb von vier Jahren zwang das Unternehmen auch seine Zulieferer, über Preisreduktionen und sonstige Zugeständnisse zu seiner wirtschaftlichen Gesundung beizutragen. So wurden in den Jahren 1974 - 1977 die Zahlungsziele von 180 auf 210 Tage verlängert, wobei allerdings kleinere Unternehmen aufgrund gesetzlicher Regelungen auch weiterhin nach 120 Tagen bezahlt wurden. Dies brachte Toyo Kogyo eine Ersparnis von 25 Milliarden Yen. Gleichzeitig wurden allein in den gut zwei Jahren, von Ende 1976 bis Ende 1978, die Preise, die für zugelieferte Teile bezahlt wurden, um über 15 % gedrückt, was eine Ersparnis von 123 Milliarden Yen für Toyo Kogyo bedeutete (Pascale, Rohlen 1983, S. 245 ff.).

Insgesamt kann man die vertragliche Gestaltung der Zulieferbeziehungen so charakterisieren: Preise werden nicht über den Marktmechanismus (mit Ausnahme einiger weniger marktgängiger Teile) determiniert, sondern über die Kosten. Den Zulieferern wird dabei eine Profitmarge zugesichert. Ein Teil des unternehmerischen Risikos wird von den Endherstellern übernommen, etwa wenn den Zulieferern über ökonomische Krisen hinweggeholfen wird, oder - was man auch als eine Art "Konventionalstrafe" betrachten könnte - wenn weit weniger Teile als im Rahmenvertrag angestrebt abgenommen werden und dann eine Kompensation für die gestiegenen Investitionskosten pro Teil bezahlt wird.¹⁴

2.3 Technisch-organisatorische Zusammenarbeit

Zulieferorganisationen

Mit Ausnahme von Honda verfügen alle japanischen Automobilhersteller über Zulieferorganisationen, die die Zusammenarbeit mit diesen fördern sollen (Kyoryokukai). Diese Zulieferorganisationen sind meist regional oder auf Ebene von Teilefamilien organisiert, die von Nissan z.B. nach folgenden Kriterien: In der Zulieferorganisation Takarakai sind die Unternehmen und Zulieferfirmen organisiert, die sehr eng mit Nissan verbunden sind. Innerhalb dieser Takarakai gibt es sechs Sektionen, unterteilt nach Teilefamilien (z.B. elektrische Instrumente). In einer weiteren Sek-

14 Eine ökonometrische Analyse der mit der Vertragsgestaltung zusammenhängenden Beziehungen zwischen Zulieferern und Endherstellern innerhalb der principal agent theories findet sich bei Kawasaki, McMillan 1986.

tion sind Gastunternehmen, die mit Nissan kapitalmäßig eng verbunden sind, aber nicht allein Autoteile herstellen (z.B. Nissan-Diesel), und deren Zulieferer organisiert. Zusätzlich gibt es noch die Zulieferorganisation Shokokai, in der große, unabhängige Zulieferer Mitglieder sind (z.B. Bridgestone-Reifen) (ausführlicher in Koshiro 1985). Diese unabhängigen Zulieferer sind auch vielfach Mitglied in den Zulieferorganisationen anderer Unternehmen. Von den 53 Mitgliedern der Zulieferorganisation Shokokai von Nissan sind so allein 38 Unternehmen auch Mitglied der Zulieferorganisationen von Toyota (Dodwell 1986, S. 6).

In der Regel haben die Kernzulieferer aber nur Geschäftsbeziehungen zu einem Automobilunternehmen (84,7 % der Zulieferunternehmen sind nur Mitglied in einer Zulieferorganisation; Jidosha Soren 1986, S. 43). Nur einige unabhängige Spezialhersteller bzw. mit Nissan und Toyota eng verbundene große Zulieferunternehmen haben geschäftliche Kontakte mit anderen Automobilunternehmen, wobei die mit Toyota verbundenen Unternehmen eindeutig erfolgreicher sind und einen höheren Umsatzanteil mit anderen Unternehmen erzielen. Aber selbst ein Weltunternehmen wie der "japanische Bosch" Nippon Denso, ein Toyota-Gruppenunternehmen, macht fast 50 % seines Umsatzes innerhalb der Toyota-Gruppe, ist also in hohem Maße von der Gruppe abhängig. Viele der mit Nissan eng verbundenen Unternehmen erzielen sogar über 90 % des Umsatzes innerhalb dieser Unternehmensgruppe (Dodwell 1986, S. 11).

Die Zahl der Mitglieder der Zulieferorganisationen ist in den letzten zehn Jahren stark angestiegen. Unter Eliminierung der Doppelzählungen aus Tabelle 12 gab es 1.940 Mitglieder von Zulieferorganisationen der Automobilindustrie im Jahre 1983 gegenüber 1.643 Mitgliedsunternehmen im Jahre 1975. Dieser Anstieg kann einerseits auf die Diversifizierung der für die Automobilproduktion benötigten Teile und andererseits auf eine noch engere Einbindung der Zulieferer in die Produktionssysteme der Endhersteller hinweisen (vgl. unten; Jidosha Soren 1986, S. 42).

Tabelle 12: Zulieferorganisationen in der japanischen Automobilindustrie (Stand 1983)

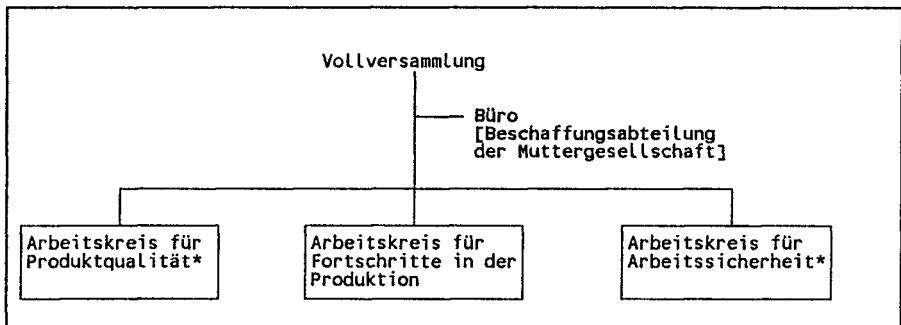
Automobilhersteller	Name der Zulieferorganisation	Zahl der Mitglieder	Organisationskriterium
Toyota	Tokai Kyohokai Kanto Kyohokai Kansai Kyohokai	136 63 25 <u>224</u>	regional
Nissan	Takarakai Shokokai	108 53 <u>161</u>	intensive Zulieferbeziehung große Spezialhersteller
Mazda	Sainihon Yokokai Kanto Yokokai Kansai Yokokai	56 60 56 <u>172</u>	regional
Mitsubishi	Kashiwakai	332	Spezialhersteller überwiegen
Isuzu	Kyowakai	277	
Daihatsu	Kyoyukai	145	Unterorganisationen Guß/Schmiede 30 Preßteile 23 Maschinenteile 43 Karosserieteile 49
Fuji Juko	Mitaka Kyoryokukai Gunma Kyoryokukai	69 157 <u>226</u>	regional
Hino	Hino Kyoryokukai	243	
Suzuki	Suzuki Kyoryokukai Kyodo Kumiai	101	u.a. Unternehmen aus der Region um Hamamatsu
Nissan Diesel	Yayoikai	59	Zusammenarbeit auch mit Nissan Takarakai
Summe der Mitglieder		1.940	

Anmerkung: Honda organisiert seine 314 Zulieferer nicht in solchen Zulieferorganisationen.

Quelle: Jidosha Soren 1986, S. 43.

Über die Funktionen dieser Zulieferorganisationen liegen bisher nur wenige Informationen vor. Zum Teil, wie etwa bei Toyota, existieren sie aber bereits seit der Vorkriegszeit (Cusumano 1985, S. 241 ff). In einer Studie der Shoko Kumiai Chuo Kinko wurde die Zulieferorganisation eines Automobilunternehmens untersucht. Neben der Vollversammlung, wo über allgemeine geschäftspolitische Zielsetzungen informiert wird, existiert ein Büro, welches die Arbeit der Zulieferorganisation organisiert und eng mit der Beschaffungsabteilung des Endherstellers verbunden ist, wo eine Unterabteilung für "Zuliefereranleitung" existiert. Im Jahre 1983 existierten drei Arbeitskreise, wobei alle Zulieferer in dem Arbeitskreis für Produktqualität und dem für Arbeitssicherheit Mitglied waren; die Mitgliedschaft im dritten Arbeitskreis für "Fortschritte in der Produktion" war freiwillig.

Schaubild 5: Organisation der Zulieferorganisation eines Automobilherstellers



* Zwangsmitgliedschaft

Quelle: Shoko Kumiai Chuo Kinko 1983, S. 30.

Diese Arbeitskreise, die jeweils von einem Hauptabteilungsleiter des Endherstellers beraten und angeleitet werden, treffen sich mindestens einmal im Monat und besuchen oft einzelne Unternehmen, um gegenseitig voneinander zu lernen. Die Anleitung der Zulieferer umfaßt z.B. Methoden zur Qualitätsverbesserung, Organisation von Kleingruppenaktivitäten in-

nerhalb der Zulieferer (z.B. quality control circle), aber auch Aspekte der Verbesserung von Arbeitssicherheit. So sind diese Zulieferorganisationen durchaus zweischneidig einzuschätzen, da hier zwar allgemein geholfen wird, den technischen Standard, Produktqualität und auch die Arbeitssicherheit zu heben, aber umgekehrt durch gezielte Informationen auch die Konkurrenz zwischen den Zulieferunternehmen gefördert wird.

Kommunikationswege und -gegenstände

Spezielle Probleme werden zwischen den Endabnehmern und den einzelnen Zulieferern behandelt. Interessant ist, daß es dabei eine Vielzahl von Kommunikationswegen sowohl auf zentraler Ebene als auch auf dezentraler Ebene gibt.¹⁵

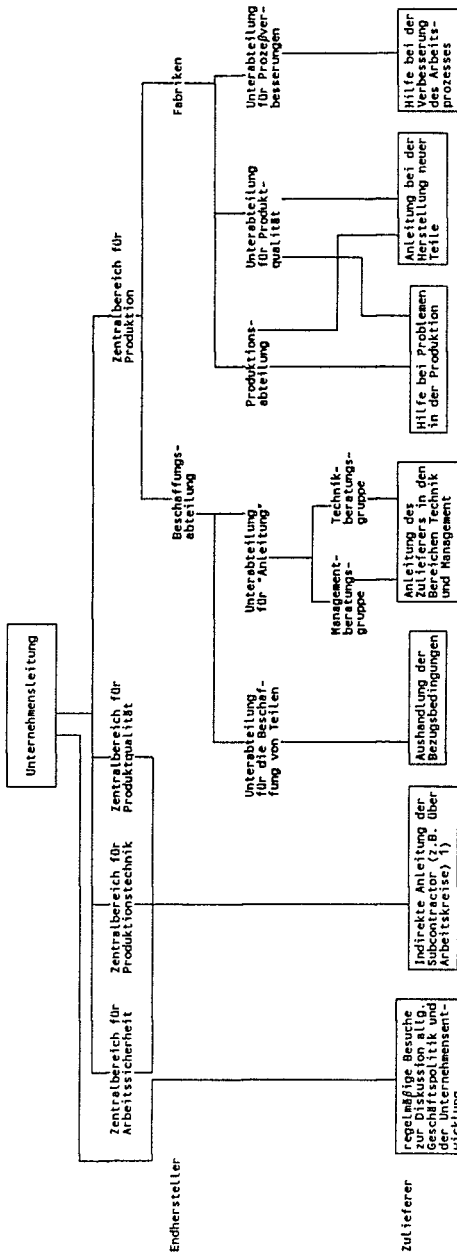
So geht es bei der Kommunikation zwischen Topmanagement und dem Management des Zulieferers in der Regel um allgemeine geschäftspolitische Zielsetzungen. Die zentralen Abteilungen sind für alle über den einzelnen Zulieferer hinausgehenden Probleme zuständig sowie für das Aushandeln der Vertragsbedingungen. Spezifische Probleme (z.B. mit der Produktqualität) werden direkt zwischen den zuständigen Abteilungen in den Fabriken und den Zulieferern besprochen. Umgekehrt erfahren auch die Zulieferer so Hilfestellung direkt aus den Abteilungen, die das technische Know-how haben. In Schaubild 6 sind typische Kommunikationswege zwischen Endhersteller und Zulieferer dargestellt.

Die Technologieberatung umfaßt laut einer Untersuchung des Büros für kleine und mittlere Unternehmen (Chusho Kigyo Cho 1981, für das verarbeitende Gewerbe insgesamt) nach Häufigkeit der Nennungen die Erhöhung der Produktqualität, Entwurf von Produktionsverfahren, Anlagenbeschaffung, -nutzung und -verbesserungen, Informationen über neue Technologien und die Entwicklung neuer Produkte.

Darüber hinaus unterstützen die Endhersteller auch ihre Zulieferer bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Toyota bietet seinen Zulieferern z.B. die in Tabelle 13 aufgeführten Seminare an. Die Kosten müssen allerdings von den Zulieferunternehmen selbst getragen werden.

15 Insofern ist Cole nicht zuzustimmen, der von einem hochzentralisierten Zulieferer-Abnehmerverhältnis spricht (Cole, Taizo 1984, S. 156f.).

Schaubild 6: Bezichtigungen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen eines Automobilherstellers und seiner Zulieferer



1) Vgl. Schaubild 4.

Quelle: Shoko Kumiai Chuo Kinko 1983, S. 30.

Tabelle 13: Weiterbildungsprogramm für Toyota Zulieferer

Bezeichnung	Dauer in Tagen
Seminar für Vorgesetzte in der Produktion (Meister etc.)	7
Seminar für Meßtechnik	5
Seminar für Qualitätsinspektoren	8
Schweiß-Seminar	2
Value-Added-Seminar	4
Produktionssicherheitsseminar	2
Industrial Engineering Seminar	6
Gabelstaplerfahrerausbildung	10
Kurs zur Verbesserung der Lernfähigkeit	1
Technikprüfung	2 x jährlich

Quelle: Shoko Kumiai Chuo Kinko 1983, S. 31.

Das (Toyota) Produktionssystem und seine Bedeutung für die Zulieferer¹⁶

Aufgrund seiner prototypischen Bedeutung für die japanische Automobilindustrie und wegen der herausragenden Stellung von Toyota soll im folgenden das Produktions- und Logistikkonzept dieses Herstellers etwas ausführlicher vorgestellt werden. Dieses, in den sechziger Jahren von T. Ono entwickelte System ist heute weit über die Grenzen Japans hinaus

16 Dieser Abschnitt beruht, soweit nicht anders angegeben, auf der Analyse des Toyota Produktionssystems von Monden (Monden 1983, insb. S. 35ff.).

bekannt. Verfahren wie Just-in-time-Zulieferung oder Kanban-System finden inzwischen auch in westlichen Unternehmen Anwendung.

Das Kanban-System ist ein Pull-System, bei dem vom Endprodukt her über verschiedene Kanbans (wörtlich: Schilder) die für seine Produktion notwendigen Teile abgerufen werden. Vorteile dieses Systems sind, daß die Produktion sehr flexibel geplant werden kann und die Lagerhaltung ganz entscheidend reduziert wird (vgl. Monden 1983, u.a. S. VI). Dieses Kanban-System wird nicht nur unternehmensintern, sondern auch inzwischen für 98 % der Zulieferer von Toyota angewendet (ebd., S. 35f.). Das Kanban-System wurde zuerst von Toyota entwickelt, jedoch wurde es von den anderen Automobilunternehmen übernommen, die dieses System aber bei weitem noch nicht so perfekt ausgebaut haben.

Toyota kennt für die Zulieferung zwei Arten von Kanbans:

- Das Wiederauffüll-System (later replenishment system), welches weitgehend dem innerbetrieblichen Kanban entspricht. Durch den Rücktransport einer geleerten Teilepalette erhält der Teilehersteller die Nachricht, daß eine weitere Palette von Teilen geliefert werden muß. Es sind mehrere Paletten im Umlauf.
- Das sequentielle Abrufsystem (sequence withdrawal system): Bei diesem System müssen die Teile entsprechend dem Modellmix auf dem Band des Endherstellers auf der Palette angeordnet werden. Oft erfolgt die Zulieferung direkt bis ans Band beim Endhersteller. Hier ist das einfache Kanban-System nicht mehr anzuwenden, und es werden inzwischen die notwendigen Informationen weitgehend über On-line-Verbindungen bzw. Datenträgeraustausch übermittelt. Geplant sind inzwischen auch real-time-Datenübertragungen.

Die Zulieferer liefern zwischen zwei- und sechzehnmal pro Tag ihre Teile an das Fließband des Endherstellers. Die Vorlaufzeit des Auftrages (lead-time) bei dieser Anwendung des Kanban-Systems ist sehr niedrig, und Toyota drängt die Zulieferer, diese Zeit weiter zu verkürzen.

Aufgrund der den Zulieferern mitgeteilten monatlichen Produktionsplanung des Endherstellers berechnet der Zulieferer für das jeweilige Teil einen Produktionsplan und ändert gegebenenfalls die Allokation der Arbeitskräfte. Gleichzeitig kalkuliert er seine eigene Material- und Teilebestellmenge an seine eigenen Zulieferer. Die Probleme bei diesem System der Zulieferorganisation liegen auf der Hand. Ist ein Zulieferer nicht in der Lage, seinen eigenen Produktionsprozeß flexibel zu organisieren, muß er seine eigene Lagerhaltung erhöhen, um in der Lage zu sein, die angeforderten Teile und Komponenten "Just-in-Time" zu liefern. So wenden inzwischen schon über 50 % der Toyota-Zulieferer intern ebenfalls das Kanban-System zur Produktionssteuerung an.

Ein anderes Problem dieses Systems ist die Abweichung zwischen der monatlichen Produktionsplanung und dem täglichen Abruf der Teile. Zwar sollen nach Angaben von Toyota die Abweichungen lediglich 10 % betragen, jedoch gibt es auch Klagen von Zulieferern, daß Abweichungen bis zu 20 % vorkommen. Gerade bei der kurzen Vorlaufzeit der Aufträge erfordert dies von den Zulieferern eine erhebliche Flexibilität, die sich natürlich auf die Arbeitsbedingungen niederschlägt. So berichten Anasz u.a. (1987) über ganz erhebliche Schwankungen in der Teilenachfrage und die damit einhergehenden, wenn auch gegen das Gesetz verstoßenden Arbeitszeitvariationen und -volumina bei den Zulieferern. Tag- und Nachtschichten an mehreren Tagen hintereinander wurden festgestellt. Zum Teil schliefen die Arbeitnehmer nur wenige Stunden direkt in den Fabriken und kamen nicht nach Hause. Die geforderte Flexibilität ist - z. T. jedenfalls - nur zu Lasten der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten möglich.

Durch die geringen Lagergrößen beim Endhersteller fehlt natürlich auch ein "Puffer", mit dem technische Schwierigkeiten in der Produktion beim Zulieferer überwunden werden können. Wollen die Zulieferer nicht selbst sehr große Lager einrichten, sind sie gezwungen, ihre Produktion flexibel zu halten. Es muß sich natürlich die Frage stellen, ob nicht die Fixierung der meisten Zulieferer auf einen Abnehmer, wie sie oben beschrieben wurde, mit dieser Art von Organisation der Teilezulieferung korrespondiert. Bei Schwierigkeiten in der Produktion eines Teils oder einem kurzfristigen starken Anstieg der Zuliefermenge müssen Produktionsressourcen kurzfristig umverteilt werden. Es ist nun denkbar, daß - außer der von den Beschäftigten erbrachten Arbeitszeitflexibilität - Flexibilisierungsbeiträge auch von anderen Produktionsbereichen der Zulieferer erbracht werden müssen, was dann natürlich zu Problemen mit anderen Abnehmern führen kann. Des weiteren bevorteilt das Kanban-System solche Zulieferer, die in enger Nachbarschaft zu den Endherstellern ihre Fabriken haben. Bei den kurzen Vorlaufzeiten der Aufträge haben weiter entfernt liegende Zulieferer nur geringe Chancen, aufgrund langer Transportwege die notwendige Flexibilität zu erbringen. Selbst die Zulieferer von Nissan, die wie Nissan selbst bei weitem nicht so an einem Standort konzentriert sind, wie dies bei Toyota der Fall ist, haben nur eine durchschnittliche Transportzeit von vier Stunden, während z.B. VW - vor einigen Jahren al-

lerdings - eine durchschnittliche Transportzeit von 48 Stunden hatte (Höhn 1982, S. 61).

3. Zusammenfassung und Entwicklungsperspektiven

Die Teilezulieferung in der japanischen Automobilindustrie ist pyramidenförmig organisiert. An der Spitze der Pyramide befinden sich die Endhersteller und einige Unternehmen, die zentrale Komponenten herstellen und selbst die Endmontage eines nicht geringen Teils der Gesamtproduktion übernehmen. Obwohl diese Unternehmen rechtlich selbständig sind und die Endhersteller vielfach nur eine Minorität des Grundkapitals direkt halten, können diese Unternehmen als integraler Bestandteil des Endherstellers betrachtet werden.

Auf der ersten Ebene der Zulieferung gibt es (im internationalen Vergleich) nur sehr wenige Zulieferer pro Unternehmen. Bei diesen Zulieferern handelt es sich zum einen um große Spezialhersteller, die zu mehreren Automobilunternehmen Geschäftskontakte unterhalten, und zum anderen um von den jeweiligen Endherstellern abhängige Teile- und Komponentenhersteller, die selbst zu anderen Automobilherstellern keine Geschäftskontakte haben. Letztere Gruppe ist noch immer zahlenmäßig dominant. Auch bei den Spezialherstellern ist, wie am Beispiel Nippon Denso klar wird, nicht eindeutig, ob sie wirklich von einer Herstellergruppe unabhängig sind. Insbesondere die großen Herstellergruppen um Toyota und Nissan scheinen einen sehr großen Einfluß auf diese Spezialhersteller ausüben zu können. Die Dominanz dieser Gruppen auf dem Fahrzeugmarkt setzt sich auch im Zulieferbereich fort.

In der zweiten und dritten Stufe der Zulieferung befindet sich eine sehr große Zahl von mittleren und kleinen Unternehmen, die von ihren Abnehmern ähnlich abhängig sind wie die Zulieferer der ersten Stufe von den Endherstellern.

Insgesamt sind die Zulieferer in großem Ausmaß in das Produktionssystem der Endhersteller integriert. Diese Integration wurde durch die Entwicklung des Toyota-Produktionssystems und die verstärkten Rationalisierungsanstrengungen nach der ersten Ölkrise noch verstärkt. Die Steuerung des Systems erfolgt nur in Ansätzen über den Marktmechanismus und in

der Hauptsache über ein Kostensteuerungssystem, wobei die Automobilhersteller teilweise in der Wirkung dem Marktsystem ähnliche Kompensationsmechanismen anwenden.

Die Eingriffsmöglichkeiten der Abnehmer gehen sehr weit und umfassen eine ganze Palette von Maßnahmen wie Personaltransfers, Kreditvergabe, Kapitalbeteiligungen, spezielle Vertragsregelungen und Organisationsformen der Zulieferer. Andererseits aber übernehmen sie damit auch einen Teil des Risikos der Zulieferer.

Die Vorteile des Systems liegen vor allen Dingen darin, daß für die Endhersteller durch die relativ geringe eigene Produktionskapazität das Marktrisiko geringer wird, die Kapitalbindung und die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals erhöht und die geringeren Lohnkosten sowie die Flexibilität der kleinen und mittleren Unternehmen im Sinne einer dualistischen Wirtschaftsstruktur genutzt werden.

Auf der Basis des vorliegenden empirischen Materials und ohne eine tiefergehende - und stärker theoriegeleitete - Analyse ist eine abschließende Bewertung des Zuliefersystems der japanischen Automobilindustrie nicht möglich. Erforderlich wäre eine genauere Differenzierung zwischen abhängigen und selbständigen Zulieferern, die vor allem die unterschiedlichen Handlungsspielräume empirisch noch besser ausleuchtet und die (ökonomische) Systemlogik besser herauszuarbeiten hilft.¹⁷ Auch erscheint ein umfassenderer empirischer und theoretischer Effizienzvergleich der stärker auf Preiswettbewerb beruhenden Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen in den westlichen Ländern mit dem eher auf Kosten"wettbewerb" basierenden japanischen Zuliefersystem erforderlich, um zu tragfähigen Aussagen über die letztlich ausschlaggebenden Grundlagen der aktuell so überlegen erscheinenden Wettbewerbsfähigkeit des japanischen Modells zu gelangen.¹⁸

17 Innerhalb der neoklassischen Unternehmenstheorien würden sich hierfür die "Principal and Agent Theories" anbieten.

18 Hier wäre an eine dem "Transaktionskostenansatz" folgende Analyse der (langfristigen) Kommunikations- und Koordinationskosten und ihrer Verteilung zu denken.

Vor allen Dingen zwei Faktoren werden die **Entwicklung der Zulieferindustrie** im zunehmenden Maße stark beeinflussen:

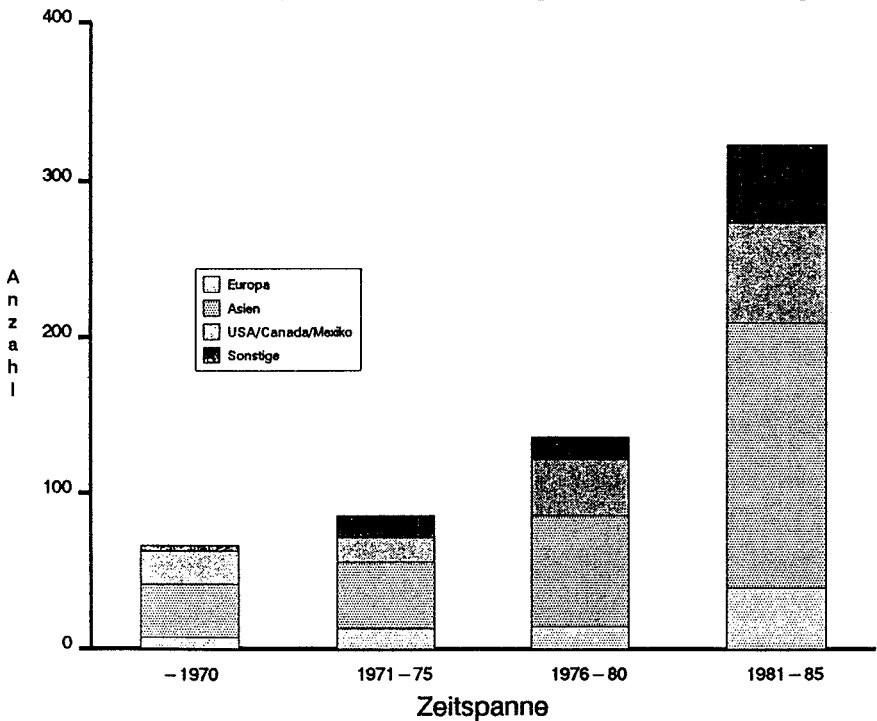
- Die wachsende internationale Konkurrenz auf einem insgesamt stagnierenden Markt: Weltweit wird nicht damit gerechnet, daß das Volumen des Automobilmarktes weiterhin so stark wächst, sondern eher stagniert. Gleichzeitig steigt weltweit die Produktionskapazität stark an, und neue Produzenten, u.a. aus den Schwellenländern, treten in den Wettbewerb ein.
- Wechselkursverschiebungen und Verlust des Produktionskostenvorteils: Die rapide Aufwertung des Yens schmälerte den Produktionskostenvorteil japanischer Automobilhersteller, insbesondere gegenüber den US-Unternehmen und denjenigen Ländern, deren Währung eng an den US-Dollar gebunden ist (z.B. Korea, Taiwan).

Diese veränderten Umweltbedingungen werden weitreichende Folgen für die Teilezulieferindustrie in Japan haben:

Internationalisierung: Die Internationalisierung der Teilezulieferung und der Teilezulieferer schreitet in mehrfacher Hinsicht schnell voran. Zum einen bauen die japanischen Endhersteller in zunehmendem Maße Produktionskapazitäten in anderen Ländern, vor allen Dingen den USA und Europa, auf. Gleichzeitig drängen sie ihre Kernzulieferer, ebenfalls in diesen Ländern zu investieren, um ihr Produktionssystem friktionslos übertragen zu können und auch die lokalen Produktionsanteilsklauseln¹⁹ der jeweiligen Länder zu erfüllen. Hiermit sind zum großen Teil die in den letzten Jahren stark steigenden Direktinvestitionen der japanischen Autohersteller in den USA und ihren angrenzenden Ländern sowie in Europa zu erklären.

19 Diese unter dem englischen Namen "local content" Klauseln besser bekannten Bestimmungen besagen, daß ein Produkt nur die Ursprungslandbezeichnung bekommen kann, wenn ein bestimmter Anteil des Produktionspreises innerhalb des jeweiligen Wirtschaftsraumes oder Landes erzeugt wurde.

Schaubild 7: Anzahl der Auslandsdirektinvestitionen und Technologieabkommen japanischer Autoteileproduzenten nach Regionen



Quelle: Automotive Herald 1987, Supplement.

Die andere klar ersichtliche Tendenz der Internationalisierung sind die Investitionen in und Formen technischer Zusammenarbeit mit sogenannten Billiglohnländern in Asien. Der wachsende Kostendruck bei gleichzeitiger relativer Verteuerung der Arbeitskosten zwingt die japanischen Zulieferer zu Investitionen in diesen Ländern.

Die Investitionen in den asiatischen Billiglohnländern dürften vor allen Dingen eine Konkurrenz für die Zulieferer der zweiten und dritten Stufe werden, da gerade die arbeitsintensiven Bereiche, die nur eine geringe Kapitalausstattung erfordern, verlagert werden. Langfristig könnte dies im starken Maße die Existenz der Basis der japanischen Zulieferpyramide ge-

fährden. Diese Tendenz der Internationalisierung der Teilehersteller reflektiert sich auch bereits im raschen Wachstum der Automobilteileimporte nach Japan (MIRI 1987, S. 25). So rechnet sowohl die Automobilarbeitergewerkschaft Jidosha Soren als auch die Vereinigung der Automobilunternehmen (JAMA) damit, daß zukünftig ca 5 % der Autoteile aus dem Ausland eingeführt werden und daß sich dieser Anteil bei weiter steigendem Yen-Kurs noch erhöht.²⁰ Insgesamt ist aufgrund der Internationalisierung mit einer Stagnation oder sogar mit einem Sinken der Teileproduktion in Japan zu rechnen, was langfristig die Zahl der Zulieferunternehmen verringern wird.

Bisher gibt es noch keine Informationen über die Implikationen der verstärkten internationalen Zulieferung für das Produktionssystem der Unternehmen. Die längeren Transportwege erschweren die Just-in-time-Zulieferung ganz erheblich und werden Lager in großem Maße notwendig machen. Ein Teil der Flexibilität des Produktionssystems könnte verlorengehen. Ein weiteres Problem, auf das die MIRI Studie (ebd., S. 25) hinweist, ist, daß ausländische Teile eine höhere Ausschußrate aufweisen. Dies könnte es notwendig machen, wieder Eingangsqualitätskontrollen in der japanischen Automobilindustrie einzuführen. Treten diese Tendenzen ein, so ist die Frage, ob Lagerhaltung und Qualitätskontrollen von den Endherstellern, den japanischen Zulieferunternehmen oder den Speditoren durchgeführt werden.

Veränderungen des Verhältnisses zwischen Zulieferern und Endherstellern: Die Diversifikation der Produkte und die damit einhergehende Absenkung der Losgröße erfordert von den Zulieferern eine weitere Flexibilisierung ihres Produktionsprozesses. Dies wird vor allem eine Reorganisation des Produktionsprozesses der Zulieferer selbst als auch eine Reorganisation der Arbeitsteilung zwischen Zulieferunternehmen verschiedener Stufen mit sich bringen. Verlagerten die Zulieferer der ersten Stufe bislang die Produktion kleinerer Losgrößen zu ihren eigenen Zulieferern, da für diese Losgrößen eine weitgehende Mechanisierung der Produktion nicht lohnend war, und führten sie selber die leichter mechanisierbare Massenproduktion durch, so werden sie selbst nun in größerem Maße

20 Die Angabe beruht auf Interviewauskünften. Die in einer Gewerkschaftsstudie (Jidosha Soren 1988) enthaltenen weit höheren Annahmen werden inzwischen von der Gewerkschaft selbst als nicht realistisch angesehen.

kleinere Losgrößen fertigen und so ihre eigene Produktionsstruktur ändern müssen. Ikeda (Ikeda 1987a; Ikeda 1987b) beschreibt bereits einen solchen Prozeß der Reorganisation der Produktion durch die Einführung flexiblerer Technologien.

Als Reaktion auf die zu erwartende Stagnation des Absatzes von Automobilteilen ist eine verschärfte Konkurrenz zwischen den Zulieferern zu erwarten. Verstärkt werden sie sich bemühen, zusätzlich andere Abnehmer für ihre Teile zu finden. Die von Matsui (Matsui 1987) aufgezeigte Entwicklung hin zu einer Einebnung der pyramidalen Struktur und der Entstehung eines wettbewerbsgesteuerten Marktes für Automobilteile wird aber zu Recht von einigen anderen Autoren bezweifelt, die zwar auch die Steigerung der Zahl der Abnehmer sehen, aber darauf verweisen, daß aufgrund der oligopolistischen Struktur des Abnehmermarktes mit der Dominanz der beiden Herstellergruppen Toyota und Nissan sich deren Interessen durchsetzen werden. Die Abhängigkeit der Zulieferer ist so stark und die Kontrolle erfolgt auf so vielen Ebenen, daß auch eine Diversifizierung auf seiten der Abnehmer diese Abhängigkeit kaum reduzieren wird. Da sich zudem die Steuerung der Zulieferung über die Kosten in den Augen der Automobilhersteller bewährt hat, werden sie auch nicht zu einem reinen Marktpreissystem übergehen wollen (Anasz et al. 1987, S. 31).

Umgekehrt ist sogar zu erwarten, daß eine engere Anbindung der Zulieferer dadurch erfolgt, daß das Toyota-Produktionssystem weiter ausgebaut wird. Verschiedene Studien rechnen mit einer weiteren Verkürzung der Vorlaufzeit der Aufträge und einer Reduktion des Volumens pro Auftrag (MIRI 1987, S. 26) sowie einer früheren Einbeziehung der Zulieferer in den Entwicklungsprozeß neuer Automobilmodelle; dabei wird davon ausgegangen, daß sich die Modellaufzeit weiter verkürzt und dadurch auch die Entwicklungszeiten gesenkt werden müssen.

Zumindest die Kernzulieferer werden **eigene Forschungs- und Entwicklungskapazitäten** in noch stärkerem Maße aufbauen. Hierfür sprechen vor allen Dingen folgende Gründe:

- Die oben beschriebene Umstellung des Produktionsprozesses bei den Zulieferern selbst;

- die rasch zunehmende Verwendung neuer Materialien und elektronischer Teile;
- die Forderung der Endhersteller, eigene Entwicklungskapazitäten aufzubauen (ebd., S. 23ff.).

Diese Tendenz läßt sich in den letzten Jahren bereits empirisch belegen. Der Anteil der Forschungs- und Entwicklungsausgaben am Umsatzerlös der Zulieferer stieg von 1979 - 1984 gemäß einer Studie der Japan Automobile Parts Industries Association von 2,2 auf 3,1 %. Gleichzeitig stieg auch die Zahl des Personals in den Entwicklungsabteilungen an (nach MIRI 1987, S. 24).

Insgesamt steht somit das japanische Zuliefersystem vor neuen Herausforderungen. Es ist nicht absehbar, ob sich grundlegende Veränderungen der Struktur und der Koordinationsmechanismen zwischen Endherstellern und Zulieferern ergeben.

Für die deutsche Diskussion sollte aber aus dem Beispiel Japan klar werden, daß die **sozialen Kosten für die Beschäftigten** vor allem in den Zulieferunternehmen sehr hoch sind. Betriebs- bzw. unternehmensübergreifende Rationalisierung bedeutet im japanischen Zusammenhang auch Verlust wirtschaftlicher Eigenständigkeit, was sozial- und ordnungspolitisch nicht unbedenklich ist.

Für die **theoretische Diskussion innerhalb der Industriesoziologie** kann das Beispiel Japan auch einige Aufschlüsse über die Entstehungsbedingungen eines "Neuen Rationalisierungstyps" geben. Die meisten der von Altmann u.a. (Altmann u.a. 1986) beschriebenen Merkmale dieses neuen Typs treffen auf die japanische Autoindustrie bereits seit Jahren zu, jedoch erscheint aus japanischer Sicht die Bedeutung der neuen Informationstechnologien für die Entstehung eines solchen Typs gering. Das Toyota-Produktionssystem wurde entwickelt, als diese Technologien noch in den Anfängen steckten. Möglich ist die Einführung eines solchen Systems auch ohne die neuen Informationstechnologien, wie es von Toyota Ende der sechziger Jahre auch gemacht wurde.

Literatur

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Asanuma, Banri: The Organisation of Parts Purchases in the Japanese Automotive Industry. In: Japanese Economic Studies, Vol. XIII, No. 4, 1985, 32pp.
- Anasz, Wanda; Ueda, Hirofumi; Yamamoto, Kiyoshi: Industrial Structures in Japan: Pyramidal Organisation in the Automobile and the Electrical/Electronic Industries, University of Tokyo, Institute of Social Science, Occasional Papers in Labor Problems and Social Policy, No. 1, Tokyo 1987.
- Atzert, Lutz: Die Automobildatenbank. Betriebsdaten und Länderdaten des Projektes "Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierungen in der Automobilindustrie für die Arbeitnehmer", Wissenschaftszentrum Berlin, Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik, IIVG/dp 87-221, Berlin 1987.
- Automotive Herald: Facts and Info 81. Guide to Japan's Autoparts Industry, Tokyo 1981.
- Automotive Herald: Facts and Info 87. Guide to Japan's Autoindustry, Vol. 7, Tokyo 1987.
- Chusho Kigyo Cho: Chushokigyo Hakusho (Büro für kleine und mittlere Unternehmen: Weißbuch der kleinen und mittleren Unternehmen), Tokyo 1981
- Cole, Robert E.; Taizo, Yakushiji: The American and Japanese Auto Industries in Transition. Report of the Joint U.S.-Japan Automotive Study, Ann Arbor/Tokyo 1984.
- Cusumano, Michael A.: The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota. Harvard East Asian Monographs 122, Cambridge/London 1985.

- Demes, Helmüt: *Beförderung und Entwicklung in einem japanischen Automobilunternehmen - Eine Fallstudie*, Wissenschaftszentrum Berlin, Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik, Berlin 1988.
- Ernst, Angelika: *Japans unvollkommene Beschäftigung (unter Mitarbeit von Herold, Renate und Umetani, Shunichiro)*, Hamburg 1980.
- Ernst, Angelika: *Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen*, Frankfurt/München 1988.
- Dodwell Marketing Consultants: *The Structure of the Japanese Auto Parts Industry*, Tokyo 1986.
- Höhn, Siegfried: *Materialwirtschaft als Teil der Unternehmensstrategie - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, zfbf. 34, Heft 1, 1982, S. 52ff.
- Ikeda, Masayoshi: *Recent Trends in the Japanese Supplier System*, Chuo University, hektogr. Bericht, Tokyo, o.J.
- Ikeda, Masayoshi: *The Japanese Auto Component Manufacturers' System for the Division of Production*. Working paper prepared for the First Policy Forum, International Motor Vehicle Program, Massachusetts Institute of Technology in Niagara-on-the-Lake, Canada, May 1987a.
- Ikeda, Masayoshi: *An International Comparison of Subcontracting System in the Automobile Component Manufacturing Industry*. Working paper prepared for the First Policy Forum, International Motor Vehicle Program, Massachusetts Institute of Technology in Niagara-on-the-Lake, Canada, May 1987b.
- JAMA (Japan Automobile Manufacturers Association): *The Motor Industry of Japan*, 1987, Tokyo 1987.
- JAPIA (Japan Auto Parts Industries Association): *Japan Auto Parts Industries Association*, Tokyo 1988.

Jidosha Soren: Wagakuni. Jidosha Sangyo no Genjo to Kadai (Confederation of Japan Automobile Workers' Unions: Gegenwärtiger Stand und Aufgaben der Autoindustrie Japans), Tokyo 1986.

Jidosha Soren: Chingin Rodojoken Chosa Shiryo, Dai 3 bunsatsu, Chingin Kankei (Confederation of Japan Automobile Workers' Unions: Materialien zu Arbeits- und Lohnbedingungen, 3. Band, Löhne), Tokyo 1986a.

Jidosha Soren: Jidosha Sangyo no Kokusaiteki Kozo Henka to Rodokumiai no Taioo ni tsuite (Entwicklung der internationalen Struktur der Automobilindustrie und die Gegenstrategien der Gewerkschaften), Tokyo 1988.

Jürgens, Ulrich: Entwicklungstendenzen in der Weltautomobilindustrie, Wissenschaftszentrum Berlin, Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik, IIVG/pre 86-218, Berlin 1986.

Kawasaki, Seiichi; McMillan, John: The Design of Contracts: Some evidence from Japanese Subcontracting, Wissenschaftszentrum Berlin, Forschungsschwerpunkt Strukturpolitik, IIM/IP 86-26, Berlin 1986.

Koike, Kazuo: Human Resource Development and Labor-Management Relations. In: K. Yamamura; Y. Yasukichi (eds.): The Political Economy of Japan, Vol. 1, The Domestic Transformation, Stanford 1987, 289pp.

Koshiro, Kazutoshi: Reality of Dualistic Labour Market in Japan. In: East Asia, Vol. 2, 1984, 33pp.

Koshiro, Kazutoshi: Personnel Planning, Technological Changes and Outsourcing in the Japanese Automobile Industry. In: S.-J. Park (Hrsg.): Japanisches Management in der Praxis, Berlin 1985, S. 45 ff.

Matsui, Toshiya: Shitauke Kigyo no Henka to "Shitauke Kigyo no Sonritsu Keitai" no Tanoka (Die Entwicklung der Zuliefererunternehmen und die Diversifizierung der "Erscheinungsformen der Zuliefererunternehmen"). In: Chusho Kigyo Kiho 1987, No. 2, 1987.

Ministry of Labour, Minister's Secretariat, Policy and Research Department: Yearbook of Labour Statistics 1984, Tokyo 1984.

MITI (Ministry of International Trade and Industry), Minister's Secretariat, Research and Statistics Department: Census of Manufacturers, Report by Industry (japanischsprachig, Kogyo Tokei), Tokyo 1988.

MIRI (Mitsubishi Research Institute): The Analysis of Enterprise Management, Tokyo 1981.

MIRI (Mitsubishi Research Institute): The Relationship between Japanese Auto and Auto Parts Makers, Tokyo 1987.

Monden, Yasuhiro: Toyota Production System - Practical Approach to Production Management, Atlanta 1983.

Nihon Jidosha Kogyo Kai: Jidosha Sangyo Kanren Tokei (Japan Automobile Manufacturers Association: Autoindustriebezogene Statistik), Tokyo 1986.

Nissan Jidosha Kabushiki Gaisha (Hanshu): Jidosha Sangyo Handobukku 1987 nenpan. In: Nissan Auto Corp. (Hrsg.): Handbuch der Autoindustrie 1987, Tokyo 1987.

Pascale, Richard; Rohlen, Thomas P.: The Mazda Turnaround. In: Journal of Japanese Studies, Vol. 9, No. 2, 1983, 219pp.

Shoko Kumiai Chuo Kinko: Jidosha Kogyo ni okeru Shitauke Keiretsu Kozo (Ka) (Die Gruppenstruktur der Zulieferung in der Autoindustrie). In: Shoko Kinzoku Dai 33 ho, Dai 6 Vol. 33, No. 6, 1983.

Statistical Standards Department, Statistics Bureau, Management and Coordination Agency, Government of Japan (Hrsg.): Standard Industrial Classification for Japan (Nihon Hyojun Sangyo Bunrui), Revised Edition, January 1984, Tokyo 1986.

Stone, Robert B.: The "Just-in-Time" System: Its Relevance for the U.S. Auto Industry. In: R. E. Cole (ed.): Industry at the Crossroad, Michigan Papers in Japanese Studies, No. 7, Ann Arbor 1982, 87pp.

Taira, Koji: Economic Development and Labour Market in Japan, London/New York 1970.

Uekasa, Masu: Industrial Organisation: The 1970s to the Present. In: K. Yamamura; Y. Yasuba (eds.): The Political Economy of Japan, Vol. 1, 1987.

Beziehungen zwischen den Unternehmensgewerkschaften eines Automobilherstellers und seiner Teilezulieferer¹

Organisation und Aktivitäten von Gewerkschaften in der japanischen
Automobilindustrie

Inhalt

1. Die Unternehmensgewerkschaft A
 - 1.1 Grundprinzipien der Gewerkschaft A
 - 1.2 Die Organisation der Gewerkschaft
 - 1.3 Die Mitglieder des Verwaltungsausschusses
 - 1.4 Aktivitäten der Gewerkschaft
 - 1.5 Die Bewertung der Unternehmensgewerkschaft
2. Der Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften innerhalb
der Firmengruppe
 - 2.1 Die Organisation der "All A Workers' Unions"
 - 2.2 Die Funktionäre der AAW
 - 2.3 Aktivitäten der AAW
 - 2.4 Bewertung der Aktivitäten der AAW
3. Schlußfolgerungen

Anhang

Literatur

1 Die Übersetzung besorgten Chris Baker und Norbert Altmann. Die Hinweise auf die in deutscher Sprache zugängliche Literatur in den Fußnoten wurde von den Herausgebern ergänzt.

Nach der "All Japan Prefectural and Municipal Workers' Union" (Gewerkschaft der Bezirksverwaltungs- und Gemeindebediensteten) ist die "Confederation of Japan Automobile Workers' Union" (JAW) jetzt mit etwa 700.000 Mitgliedern die zweitgrößte "Industriegewerkschaft" in Japan. Anders als die europäischen Industriegewerkschaften stellen die sog. "Industriegewerkschaften" in Japan Zusammenschlüsse von unabhängigen Unternehmensgewerkschaften auf der Branchen-Ebene dar. Im Gegensatz zu den "normalen" japanischen Industriegewerkschaften ist die JAW jedoch kein Zusammenschluß von Unternehmensgewerkschaften, sondern umfaßt vielmehr bereits verschiedene Zusammenschlüsse von Unternehmensgewerkschaften² (siehe Abb. 1 im Anhang).

Wenn wir zur Veranschaulichung die Toyota Motor Workers' Union als Beispiel nehmen, so tritt diese nicht direkt als Unternehmensgewerkschaft in die JAW ein; sie ist vielmehr Mitglied der "Federation of All Toyota Workers' Unions", ein Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften innerhalb der Toyota-Firmengruppe, einschließlich der Toyota Motor Co. (also der Muttergesellschaft selbst), den Zulieferern, Transportunternehmen und Händlern. Ein solcher Zusammenschluß bildet die Grundeinheit der JAW.

Daraus folgt auch, daß zwei Ebenen von Gewerkschaftsaktivitäten untersucht werden müssen, um das Prinzip der japanischen Unternehmensgewerkschaften zu verstehen, nämlich die Ebene der Unternehmensgewerkschaften und die Ebene des Zusammenschlusses der Unternehmensgewerkschaften innerhalb einer Firmengruppe.

Diese Struktur der JAW spiegelt auch die Beziehungen zwischen dem Endmontagebetrieb (dem Automobilhersteller also) und den Teilezulieferern in der japanischen Automobilindustrie wider. Bekanntlich benutzen die japanischen Automobilhersteller Zulieferer in breiterem Umfang als die europäischen und amerikanischen Autofirmen. Viele Teilezulieferer in Japan fallen unter den Begriff "Shitauke". Obwohl dieser Begriff sehr schwer präzise zu definieren ist, kann man vor allem festhalten, daß "Shitauke" üblicherweise einen langfristigen Liefervertrag mit dem Automobilhersteller haben und mehr oder weniger von ihm abhängig sind; der Endhersteller fordert von ihm regelmäßige Preisreduktionen, bessere Qua-

2 Im folgenden wird vorausgesetzt, daß dem Leser bekannt ist, daß es sich bei japanischen Gewerkschaften - von Ausnahmen abgesehen - um Unternehmens- bzw. Betriebsgewerkschaften handelt. Vgl. an leicht zugänglicher Literatur z.B. Nomura 1987, S. 25ff.; Japan Institute of Labor, Labor Unions and Labor-Management Relations, Japanese Industrial Relations Series 1983; Shirai 1982.

lität und Just-in-time-Anlieferungen. Er "berät" ihn in Fragen des betrieblichen Managements und (neuer) Technologien, stellt Maschinen und Anlagen zur Verfügung und versorgt ihn auch mit detaillierten (Planungs-) Informationen. Das Motto lautet: Shitauke und Endhersteller sitzen im gleichen Boot.

Wie nun, so lauten die Fragen, vertreten Unternehmensgewerkschaften der Teilezulieferer die Interessen ihrer Mitglieder unter dem Shitauke-System? Wie und inwieweit kann die Unternehmensgewerkschaft des Endherstellers, des Automobilunternehmens, die Gewerkschaften der Zulieferer beeinflussen? Wie werden die Interessen der Beschäftigten all dieser Betriebe von den Gewerkschaften der Automobilhersteller und denen ihrer Zulieferer koordiniert?

In den vergangenen Jahren galt das Shitauke-System, aus dem Blickwinkel anderer entwickelter Industrienationen, als ein zentrales Merkmal des "Modells Japan". Aber es wurden keinerlei empirische Untersuchungen darüber durchgeführt, welche Probleme dieses System für die Gewerkschaften mit sich bringt. Dieser Beitrag greift zum ersten Mal die Frage nach den Beziehungen zwischen der Unternehmensgewerkschaft eines Automobilherstellers und den Teilezulieferern unter den Bedingungen des Shitauke-Systems auf.

Im folgenden werde ich vom Beispiel eines Automobilherstellers ausgehen. Diesen bezeichne ich als Firma A und die Unternehmensgewerkschaft in dieser Firma als Gewerkschaft A. Den Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften innerhalb der Firmengruppe der Firma A - einschließlich der Zulieferer - nenne ich dann AAW ("All A Workers' Unions").

Die nachfolgenden Abhandlungen beruhen hauptsächlich auf Experten-Interviews, die in den Jahren 1987/88 mit den vollzeitbeschäftigten Gewerkschaftsfunktionären (s.u.) der Gewerkschaften A und AAW und dem Management der Firma A durchgeführt wurden.

1. Die Unternehmensgewerkschaft A

1.1 Grundprinzipien der Gewerkschaft A

Im Jahr 1986 hat die Gewerkschaft A zwei wichtige Papiere über ihre Grundprinzipien und ihre Sicht der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen veröffentlicht.

Die neuen Grundsätze (siehe Textanlage 1 im Anhang) können in vier Punkten zusammengefaßt werden:

- (a) Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- (b) Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens,
- (c) unabhängige und demokratische Verwaltung der Gewerkschaft,
- (d) Entwicklung einer freien und "fairen" Gesellschaft auf der Grundlage eines demokratischen Kapitalismus.

Im Vergleich mit den alten Grundsätzen, die im Jahr 1946 herausgegeben wurden, gibt es zwei abweichende Punkte; in ihnen spiegelte sich die Atmosphäre unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg. Damals wurden zum einen die "Unabhängigkeit und die innere Demokratie der Gewerkschaft", zum andern der Aspekt des "gegenseitigen Vertrauens" nicht erwähnt.

Der neue Punkt "Unabhängigkeit" ist ein Ausdruck der Grundprinzipien der Gewerkschaft: Sie sollte nicht von anderen Organisationen abhängig sein, sondern ausschließlich eine Organisation von Arbeitnehmern des Unternehmens A, die von Arbeitnehmern selbst zu ihrem Wohle betrieben wird.

In der Praxis bedeutet die Betonung von Unabhängigkeit und innerer Demokratie jedoch, daß die Gewerkschaft A sich gegen die Versuche der Einflußnahme durch die Kommunistische Partei Japans wehren sollte. Bei politischen Wahlen unterstützt sie meistens die Kandidaten der Sozialistischen oder der Sozialdemokratischen Partei. Es wäre jedoch falsch, in diesem Prinzip primär eine Hilfestellung für eine dieser Parteien zu sehen. Es geht allein darum, sich von außerbetrieblichen, parteilichen Einflüssen freizuhalten. Die Sozialistische Partei und die Sozialdemokratische Partei

sind nicht stark genug, um der Gewerkschaft A ihre politischen Meinungen aufzuzwingen. Die Kommunistische Partei indes versucht, nach Auffassung der Gewerkschaft A, über ihre Mitglieder in dieser Gewerkschaft parteipolitische Meinungen und Beschlüsse durchzusetzen.

Die **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen** aus der Sicht der Gewerkschaften: Am gleichen Tag, an dem die Gewerkschaft A die neu formulierten Gewerkschaftsgrundsätze verabschiedete, gaben sie und die Firma A eine gemeinsame "Arbeitnehmer-Management-Erklärung" heraus (siehe Textanlage 2 im Anhang), die als zweiten neuen Punkt das gegenseitige Vertrauen und die Verständigung zwischen Management und Gewerkschaft betont. Diese Zielsetzung kommt in der Einrichtung verschiedener Informationstreffen zwischen dem Top-Management und den oberen Gewerkschaftsfunktionären und gemeinsamer Kommissionen zu speziellen Fragen zum Ausdruck (Textanlage 3 im Anhang). In der Erklärung wird darauf hingewiesen, daß sowohl die Firma A als auch die Gewerkschaft A die Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Zusammenarbeit in Krisenzeiten anerkennen, wie dies bereits bei der ersten Ölkrise der Fall war; die Probleme bei der Überwindung dieser Krise und ihre Lösung (siehe unten zu "Shukko") waren der Hauptgrund dafür, diesen Punkt aufzunehmen.³

1.2 Die Organisation der Gewerkschaft

Mitgliedschaft: Wie in großen japanischen Firmen üblich, werden alle "regulären", auf Lebenszeit eingestellten Arbeitnehmer, ob Angestellte oder Arbeiter, automatisch Mitglieder der Gewerkschaft A, sobald sie von der Firma A angestellt werden.⁴ Andere Arbeitnehmer, wie Teilzeitkräfte oder Saisonarbeiter, können nicht Mitglied werden. Die Mitgliedschaft erlischt beim Austritt aus der Firma A. Die zu entrichtenden Mitgliedsbeiträge machen ca. 1.25 % des Lohns aus, wobei die verschiedenen Zuschläge ausgenommen sind. Die Beiträge werden von der Firma abgebucht und an die Gewerkschaft abgeführt. Arbeitnehmer, die in das Firmenmanagement befördert werden (Abteilungsleiter und aufwärts), verlieren ihre Mit-

3 Die Ölkrise 1973 bedeutete für die japanische Wirtschaft einen ersten starken Rückschlag; dies gilt insbes. für die Firma A.

4 Vgl. umfassend zur Struktur der Beschäftigten Ernst 1986.

gliedschaft. Die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft wird durch ein Abkommen zwischen der Firma A und der Gewerkschaft geregelt (entsprechend einer Art tarifvertraglicher Regelung auf Unternehmensebene).

Organisation: Die Organisation der Gewerkschaft A wird in der Abb. 2 im Anhang dargestellt. Obwohl das Unternehmen organisatorisch in mehrere Produktionsbereiche aufgeteilt ist, hat die Gewerkschaft A eine zentralisierte Organisationsform. Dies bedeutet keine Schwierigkeit, weil die Produktionsbereiche der Firma A ohnehin an einem Ort zentriert sind; erst in jüngerer Zeit hat die Firma A einen Betrieb in einiger Entfernung vom Hauptbetrieb errichtet, der aber ebenfalls in die zentrale Gewerkschaftsorganisation einbezogen ist.

Die Gewerkschaftsfunktionäre setzen sich zusammen aus "shop stewards" (Vertrauensleute, deren Hauptfunktion die Vermittlung von Informationen innerhalb der Gewerkschaftsorganisation - von oben nach unten und umgekehrt - ist); Delegierten (gewählte Vertreter im zweithöchsten Entscheidungsgremium und Berater der shop stewards) und Mitgliedern des ständigen Verwaltungsausschusses; zu ihnen gehören ein Präsident, zwei Vizepräsidenten und ein Generalsekretär.

Das Verhältnis zwischen Gewerkschaftsfunktionären und Gewerkschaftsmitgliedern ist wie folgt: shop stewards 1:24, Delegierte 1:166 und Mitglieder des Verwaltungsausschusses 1:1042. Die letzteren sind die wichtigsten; sie arbeiten während ihrer Wahlperiode als Vollzeitbeschäftigte für die Gewerkschaft.

Bei einem Vergleich mit dem Verhältnis der Mitglieder des Verwaltungsausschusses in anderen Automobilherstellerfirmen zeigt die Gewerkschaft in einem Unternehmen B ein Verhältnis von 1:327 (im Jahr 1987) und die Gewerkschaft im Unternehmen C ein Verhältnis von 1:1107 (im Jahr 1986). Die Gewerkschaft B weist ein außerordentlich hohes Verhältnis von Delegierten zu Mitgliedern auf. Hier ist die Dichte jedoch rasch zurückgegangen aufgrund einer drastischen Veränderung der Gewerkschaftspolitik in der Firma B, die einer Niederlage der alten Gewerkschaftsführung folgte. Das Verhältnis der Gewerkschaftsfunktionäre in der Firma A kann als normal bezeichnet werden.

1.3 Die Mitglieder des Verwaltungsausschusses

Die **Wahl**: Es ist selbstverständlich, daß die vollzeitbeschäftigten Funktionäre eine entscheidende Rolle bei den Aktivitäten der Gewerkschaft spielen. Sie werden alle zwei Jahre von den Gewerkschaftsmitgliedern direkt gewählt. Aktiv und passiv wahlberechtigt sind ausschließlich Gewerkschaftsmitglieder, d.h. nur "reguläre" (lebenslange) Belegschaftsmitglieder der Firma A. Während sie in der Gewerkschaft als Funktionäre tätig sind, werden sie als "freigestellte Arbeitnehmer" betrachtet. Die Zeit, in der sie für die Gewerkschaft arbeiten, wird auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit angerechnet. Sie erhalten von der Gewerkschaft das gleiche Entgelt, das ihnen als Arbeitnehmer der Firma A in ihrer vorher eingenommenen Stellung zustünde.

Nach den Wahlvorschriften gibt es zwei Arten von Kandidaten für diese Position, nämlich den "freiwilligen" Kandidaten und den "vorgeschlagenen" Kandidaten. Vorgeschlagene Kandidaten werden durch das "Delegierten-Komitee", der zweitwichtigsten Entscheidungsinstanz der Gewerkschaft, das sich aus 151 Delegierten zusammensetzt, benannt. In der Praxis nominiert das Delegierten-Komitee ein "Komitee zur Kandidatenauswahl", das sich aus sechs der einflußreichsten Mitglieder der Delegierten zusammensetzt. In Zusammenarbeit mit den übrigen Funktionären nominiert dieses Komitee Kandidaten und schlägt sie dem Delegierten-Komitee vor. Wenn ein Gewerkschaftsmitglied als "Freiwilliger" kandidieren möchte, muß er die Namen derjenigen, die ihn unterstützen, vorlegen. Die benötigte Anzahl von Unterschriften richtet sich nach dem angestrebten Amt. Desweiteren wird Erfahrung als Gewerkschaftsfunktionär vorausgesetzt.⁵

Merkmale der Gewerkschaftsfunktionäre: Von den 24 Gewerkschaftsfunktionären sind 19 Arbeiter und fünf Angestellte. Nur einer von ihnen hat einen Universitätsabschluß. Drei haben einen Universitätsabschluß auf

5 Dieses System wurde von der Gewerkschaft des Unternehmens C, einem anderen Automobilhersteller, übernommen, wo es sich seit Anfang der siebziger Jahre bewährt hat. Es wurde eingeführt, nachdem die kommunistischen Kandidaten etwa 20 % aller Stimmen erhalten hatten und die Mitglieder des Verwaltungsausschusses der Gewerkschaft C davon völlig überrascht wurden. Die Gewerkschaft C änderte die Wahlregeln unmittelbar nach jener Wahl und führte ein neues System ein. Eine kommunistische Gruppe ist aber sowohl in der Gewerkschaft A wie auch in der Gewerkschaft C vorhanden.

dem zweiten Bildungsweg über Abendkurse erworben. Die anderen sind Absolventen der Höheren Schule (wie derzeit ca. 90 % aller japanischen Schulabgänger). Die meisten sind Arbeiter, die bereits die Stellung eines Meisters innehatten. Alle Mitglieder sind Männer. In der Gewerkschaft A verfährt man nach einem Rotationsprinzip, wonach die Funktionäre, mit Ausnahme der Mitglieder des Verwaltungsausschusses, alle vier bis sechs Jahre ausgetauscht werden, damit die Gewerkschaft mit neuen Ideen und Impulsen belebt wird. Grundsätzlich ist es so, daß jemand, der von seiner Stelle als Funktionär zurücktritt, zu jenem Arbeitsplatz zurückkehrt, den er vor seiner Gewerkschaftstätigkeit innehatte.

Die Gewerkschaft A beschäftigt 13 Verwaltungskräfte (drei Männer und zehn Frauen). Diese erfüllen die Funktion eines reinen Hilfspersonals, das keinerlei Einfluß auf die gewerkschaftlichen Entscheidungen, auf Planung oder innergewerkschaftliche Erhebungen (Umfragen, Meinungsbildung etc.) hat; diese Aufgaben werden alle von den Mitgliedern des Verwaltungskomitees selbst ausgeführt.

1.4 Aktivitäten der Gewerkschaft

Auf der Gewerkschaftstagung 1987 wurde über die folgenden Zielsetzungen für das Jahr 1987/88 entschieden: (1) Erweiterung der Beratungen zwischen Management und Gewerkschaft, (2) Anhebung der Löhne und Verbesserung der Arbeitsbedingungen, (3) Verbesserung der Arbeitsumgebung, (4) innerbetriebliche soziale Maßnahmen, (5) Verwaltung, (6) Stadtteilarbeit (Sport, Kultur etc.), (7) Solidarität mit Dachorganisationen, (8) politische Aktivitäten. Mit diesen Punkten sind alle Aktivitäten der Gewerkschaft abgesteckt. Im folgenden werde ich mich auf die wichtigsten beschränken.

Beratung zwischen Management und Gewerkschaft: Nach der "gemeinsamen Erklärung" gehört Beratung zwischen Management und den Gewerkschaften zu den wichtigsten vertrauensbildenden Maßnahmen. Zu unterscheiden sind drei Ebenen von Beratung: Erklärung, Beratung und Vereinbarung.

Erklärung bedeutet, daß das Management gegenüber der Gewerkschaft bestimmte Sachverhalte "erläutert". Hierzu gehören z.B. Management-

Strategien, von der Firma erzielte Leistungen und Ergebnisse, und die wichtigsten Daten von Produktionsprogramm- und -planung (anvisierte Stückzahlen, notwendige Überstunden etc.). (Formale) Beratung bedeutet, daß Management und Gewerkschaft sich bemühen, zu einer Einigung zu kommen. Doch wenn dies nicht gelingt, kann das Management die betreffenden Maßnahmen auch ohne das Einverständnis der Gewerkschaft durchführen. Behandelt werden größere Umstellungen des Produktionsprogramms, Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten und soziale Maßnahmen. Vereinbarung schließlich bedeutet die Regelung von Sachverhalten, die das Management nicht ohne das Einverständnis der Gewerkschaft durchführen kann. In diese Kategorie fallen die Festlegung von Löhnen und Arbeitszeiten sowie der Abschluß und die Änderung von laufenden Vereinbarungen.

In der Praxis gibt es jedoch auch Fragen, die sich schwer einer bestimmten Kooperationsebene zwischen Management und Gewerkschaft zuordnen lassen. Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte "Shukko". Dieser Begriff bezeichnet die Versetzung eines "regulären" Arbeitnehmers an eine andere Firma für einen bestimmten Zeitraum. Während dieser Zeit hat der Betreffende den gleichen Status wie ein regulärer Arbeitnehmer der Firma A, wird jedoch von der Firma bezahlt, zu welcher er hinversetzt wurde. "Shukko" spielt eine wichtige Rolle bei der Firma A, da sie in jüngster Zeit neue Tochter-Unternehmen gegründet und eine beachtliche Anzahl von Beschäftigten in diese Betriebe versetzt hat. Bis jetzt ist man sich noch nicht einig, welcher Ebene die Verhandlung über "Shukko" zuzuordnen ist. Dabei besteht allerdings die Regel, daß das Lohnniveau der Firma A für die Versetzten nicht unterschritten werden darf.⁶

Nach den Aussagen des Managements wie auch der Gewerkschaft gibt das Management durchaus detaillierte Auskünfte über seine Entscheidungen. Es kommt auch nicht selten vor, daß das Management informell - z.B. durch Einzelgespräche außerhalb des formalen Verfahrens - mit der Gewerkschaft berät, ehe Entscheidungen getroffen werden. Die Spitzenfunktionäre der Gewerkschaft scheinen jedenfalls über die Situation der Firma gut informiert zu sein.

6 Zum "Shukko" vgl. Ernst 1988, S. 89ff.

Die **Verbesserung** der Arbeitsbedingungen: Hier sind zwei Aspekte wichtig, nämlich die Löhne und die Arbeitszeit.

Löhne: In Japan verlangen die Unternehmensgewerkschaften eine Lohnerhöhung im Frühjahr eines jeden Jahres ("Shunto"). Im Jahr 1987 hatte die JAW (also der "Zusammenschluß der Zusammenschlüsse" der Unternehmensgewerkschaften) beschlossen, eine Lohnerhöhung von 5 % zu fordern. Die JAW entscheidet über den Prozentsatz der gemeinsamen Lohnforderungen der angeschlossenen Unternehmensgewerkschaften, nicht jedoch über deren tatsächliche (absolute) Höhe in den einzelnen Unternehmen. Dementsprechend hat auch die Gewerkschaft A eine fünfprozentige Lohnerhöhung von der Firma A verlangt. In der Firma A bedeutet dies einen absoluten Betrag von 11.686 Yen pro Monat (umgerechnet ca. DM 160,--). Nach vier Verhandlungsperioden einigte man sich auf eine Erhöhung von 3,06 %. Unter den Automobilherstellern schwankte der Lohnanstieg zwischen 6,64 % und 2,88 %. Hinsichtlich der Zuschläge trifft die JAW keine Entscheidungen zur Höhe der Forderungen in den einzelnen Unternehmen. Im Juni verlangte die Gewerkschaft A einen Zuschlag von 5,36 Monaten (das heißt einen Monatslohn x 5,36; es handelt sich um den sogenannten "Bonus"⁷). Nach drei Verhandlungen einigte man sich auf einen Wert von 5,09.⁸

Die Gewerkschaft A bewertete die Verhandlungsergebnisse zur Lohnerhöhung wie folgt: "Das Ergebnis ist nicht ganz zufriedenstellend. Angesichts der schwierigen Situation des Unternehmens, das durch den raschen Anstieg des Wechselkurses des Yen in Bedrängnis geraten ist, erkennen wir das Ergebnis an als Erfüllung der Bedingungen, auf welche sich die JAW (intern! A.d.V.) einigte, nämlich auf eine Lohnerhöhung um 3,5 %, wenn möglich, und wenigstens über 3,0 % . Wir sind der Ansicht, daß die Firma mit uns ernsthaft verhandelt hat." Es ist schwierig, auf der Basis dieses Ergebnisses Rückschlüsse auf die Verhandlungsmacht der Gewerkschaft zu ziehen. Allerdings hat es in der Öffentlichkeit nie eine ernsthafte Diskussion über eine "Lohninflation" oder die Notwendigkeit der "Einführung einer Einkommenspolitik" gegeben, was darauf hinweist, daß die Ver-

7 Der Bonus ist ein (im allgemeinen) zweimal jährlich verhandelter und bezahlter Betrag, der Bestandteil des Jahreslohnes ist.

8 Vgl. zum Lohnsystem in der japanischen Automobilindustrie exemplarisch Nomura 1985, S. 81, hier insbes. S. 91ff.

handlungsmacht der Gewerkschaften auch niemals als zu stark eingeschätzt wurde. Eine Ausnahme bildet die Zeit unmittelbar nach der ersten Ölkrise (1973/74). Aufgrund der drastischen Preiserhöhungen, die durch diese ausgelöst wurden, betrug der durchschnittliche Lohnanstieg in den großen Privatunternehmen 1974 über 30 %. Durch diese Entwicklung wurde der Arbeitgeberverband überrascht. In den darauffolgenden Jahren gab er deshalb Richtlinien über Lohnerhöhungen heraus, an denen sich die Arbeitgeber orientieren sollten, und seit dieser Zeit haben sich die Lohnverhandlungen innerhalb dieser Richtlinien abgespielt. Die japanischen Unternehmensgewerkschaften nehmen große Rücksicht auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der nationalen Wirtschaft und stellen daher keine "exzessiven" Lohnforderungen.

Arbeitszeit: Wie hinlänglich bekannt, ist die Arbeitszeit in Japan länger als in allen anderen Industrienationen.⁹ Im Jahr 1984 betrug die effektive jährliche Arbeitszeit in der verarbeitenden Industrie in Japan 2179 Stunden, in den Vereinigten Staaten 1934 Stunden, in Italien 1712 Stunden und in der Bundesrepublik Deutschland 1671 Stunden. Die Arbeitszeitverkürzung entwickelt sich derzeit zu einem heiß diskutierten Thema in Japan.

In der Firma A beträgt die normale Arbeitszeit für Arbeitnehmer, die im Ein-Schicht-Betrieb arbeiten (meist Angestellte), 1997,83 Stunden jährlich und für Arbeitnehmer, die im Zwei-Schicht-Betrieb arbeiten (meist Arbeiter, die in der Fertigung tätig sind), 1976 Stunden. Nach dem japanischen "Arbeits-Standards-Gesetz" (ein Arbeiter-Schutzgesetz) muß die Firma eine gemeinsame Vereinbarung mit der Gewerkschaft über Überstunden beim örtlichen Arbeitsamt einreichen. In der Firma A sind die Überstunden für Produktionsarbeiter danach offiziell begrenzt auf 2,5 Stunden am Tag, 50 Stunden im Monat sowie an maximal vier üblicherweise freien Tagen pro Monat. Die Firma hat jedoch eine darüber hinausgehende bessere interne Vereinbarung mit der Gewerkschaft. Diese legt die Überstunden-grenze auf zwei Stunden täglich und an maximal zwei freien Tagen im Monat fest. Nach Untersuchungen der JAW lag die tatsächliche monatliche Überstundenleistung des einzelnen Arbeiters in der Firma A im Jahr 1985 bei 32,5 Stunden. (Im Vergleich dazu bei den Automobilherstellern B bei 27,3 Stunden, C bei 33,6 und D bei 15,2 Stunden.) Diese interne Vereinbarung wird meist eingehalten, jedoch im Falle dringender Produktionserfor-

9 Vgl. etwa als Überblick Deutschmann 1987.

dernisse kann die Firma Überstunden anfordern bis die Grenze, die in der gesetzlichen Vereinbarung festgelegt wurde, erreicht ist.

Jedem Arbeitnehmer stehen mindestens 14 bezahlte Urlaubstage im Jahr zu. Die nicht beanspruchten bezahlten Urlaubstage können auf das nächste Jahr übertragen werden, jedoch nur in diesem genutzt werden. Im Jahr 1985 wurden in der Firma A 21,1 % der bezahlten Urlaubstage in Anspruch genommen. (Zum Vergleich: Firma B 31,4 %, Firma C 24,3 %, Firma D 43,3 %.)

Angeichts der Kritik aus anderen Industrienationen betrachtet die JAW die Arbeitszeitverkürzung als eines der wichtigsten Ziele der Gewerkschaftsbewegung. Die Gewerkschaft A hat dem Management eine Reduzierung der Arbeitszeit der Angestellten um acht Stunden im Jahr vorgeschlagen. Die Firma hat diesen Vorschlag 1987 zunächst abgelehnt, aber im April 1988 schließlich zugestimmt. Die Gewerkschaft A hat keine Arbeitszeitverkürzung für Produktionsarbeiter gefordert, da deren Arbeitszeit ohnehin kürzer ist als diejenige der Angestellten (momentan arbeiten die Angestellten 1989,83 Stunden und die Arbeiter 1976 Stunden im Jahr).

Obwohl die Firma A die Verkürzung der Arbeitszeit bei den Angestellten um acht Stunden im Jahr akzeptiert hat, widersetzt sich die Firma offensichtlich grundsätzlich der Arbeitszeitverkürzung. Vom Standpunkt des Managements bedeutet diese de facto Lohnerhöhungen, da die verkürzte normale Arbeitszeit durch Überstunden abgedeckt wird, für die die Firma Überstundenzuschläge bezahlen muß. Desweiteren ist das Management der Ansicht, daß das Humankapital im rohstoffarmen Japan das wichtigste Potential darstellt, auf das man zurückgreifen kann. Es ist daher wenig wahrscheinlich, daß es in absehbarer Zukunft zu einer raschen Reduzierung der normalen Arbeitszeit kommen wird. Überstunden ihrerseits sind nur schwer abzubauen, da ein solcher Abbau auch eine Einkommensminderung für die Arbeiter darstellt. Die Gewerkschaft A schlägt dementsprechend derzeit auch keinen weiteren Abbau von Überstunden vor.

Was die geringe Inanspruchnahme des bezahlten Urlaubs anbelangt, so hat die Gewerkschaft A eine Kampagne zur stärkeren Nutzung des bezahlten Urlaubs in den letzten vier Jahren unterstützt. Sie hat ihre Mitglieder dazu aufgerufen: (1) im Durchschnitt des gesamten Unternehmens zehn bezahlte Urlaubstage zu nutzen, (2) jedes Gewerkschaftsmitglied sollte

wenigstens einen Tag im Jahr als bezahlten Urlaubstag nehmen. Bislang waren diese gewerkschaftlichen Bemühungen wenig erfolgreich. Nach Ansicht der Gewerkschaft A sind die traditionelle Arbeitsethik und die knappe Personalbesetzung Hauptgründe für die geringe Inanspruchnahme der bezahlten Urlaubstage.

1.5 Die Bewertung der Unternehmensgewerkschaft

Man kann das Beispiel von Verhalten und Ansichten der Gewerkschaft A verallgemeinern und als charakteristisch für die japanischen Unternehmensgewerkschaften bezeichnen. Es erhebt sich eine Grundsatzfrage: Obwohl die Unternehmensgewerkschaft sich häufig mit dem Firmenmanagement berät und über detaillierte Informationen verfügt, nimmt sie kaum Einfluß auf die Entscheidungen des Managements und nimmt eine sehr gemäßigte Haltung zu den Fragen der Lohnerhöhung und der Arbeitszeitverkürzung ein.

Dies trifft allerdings keineswegs für alle Fragen zu. Bei der Sicherung der Beschäftigung von regulären Arbeitnehmern reagiert sie äußerst empfindlich. An dieser Stelle sollte man sich erinnern, daß die großen Arbeitskämpfe nach dem Zweiten Weltkrieg durch Massentlassungen von regulären Arbeitnehmern ausgelöst wurden. In der Tat hat auch die Gewerkschaft A ihr Äußerstes getan, um die Arbeitsplätze der regulären Arbeitnehmern während der Unternehmenskrise in der ersten Hälfte der siebziger Jahre zu sichern. Es wurden weder reguläre Arbeitnehmer entlassen, noch wurden Beschäftigte zur "freiwilligen", vorzeitigen Pensionierung gezwungen. Aufgrund des erheblichen Rückgangs des Produktionsvolumens wurden viele Arbeitnehmer, ganz gleich ob Angestellte oder Arbeiter, in den Vertrieb (den selbständigen Automobilhandel) transferiert ("Shukko"). Davon waren insgesamt etwa 8000 (von ca. 22.000!) Arbeitnehmer betroffen. Wenn die Krise noch schwerer gewesen wäre, hätte die Gewerkschaft wahrscheinlich "freiwillige Pensionierungen" akzeptieren müssen, wie dies im Bereich des Schiffbaus der Fall war. Es ist jedoch festzuhalten, daß die Gewerkschaft die Sicherung der Arbeitsplätze auch heute noch als ihre wichtigste Aufgabe betrachtet; sie befürchtet deshalb auch negative Auswirkungen durch die Produktion der Firma A im Ausland. Das Unternehmen versteht Beschäftigungssicherung auch durch Versetzung innerhalb der Firmengruppe (Shukko), und es dehnt seinen Geschäftsbereich

durch Neugründungen (auch von Zulieferbetrieben) aus. Shukko bzw. eine Versetzung "auf Dauer" wird dadurch zu einem zentralen Verhandlungsthema.

Die Frage stellt sich nun, warum die Unternehmensgewerkschaft einerseits sehr darauf drängt, mit dem Management zu beraten und auch in der Lage ist, Arbeitsplätze zu sichern, während sie auf der anderen Seite wenig Verhandlungsmacht besitzt, wenn es um die Arbeitsbedingungen geht.

Bei der Beantwortung dieser Frage sind zwei Tatsachen wichtig. Die eine besteht darin, daß das Management trotz der gerade beschriebenen Entwicklungen bestrebt ist, die Firma als eine "Gemeinschaft" von Arbeitnehmern zu behandeln und aufrechtzuerhalten. Die andere ist die Tatsache, daß die Unternehmensgewerkschaft ihre Stellung eben nur auf die Beschäftigten eben dieser Firma gründen kann.

Zweifelsohne ist das japanische Management sehr bestrebt, das Gemeinschaftsgefühl unter den Arbeitnehmern zu fördern, ihnen das Gefühl zu geben, dieser Gemeinschaft anzugehören. Dem entsprechen unmittelbar folgende personalpolitische Maßnahmen: (a) eine sehr umsichtige Auswahl bei der Einstellung, (b) das sogenannte lebenslange Beschäftigungsverhältnis, (c) berufliche Weiterbildungsprogramme innerhalb der Firma, (d) Qualitäts-Zirkel, (e) Aktivitäten zur "Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen", besonders solcher außerhalb der Arbeitszeit. Um diese Maßnahmen erfolgreich zu verwirklichen, benötigt das Management einige Voraussetzungen: Zur Sicherung der Beschäftigung der regulären Arbeitnehmer ist ein Beschäftigungspuffer erforderlich; dazu dient die "Randbelegschaft" und die Überstundenreserve (vgl. dazu Ernst 1988). Im übrigen sind die langen Arbeitszeiten nach Meinung des Managements auch eine Voraussetzung für die Aufrechterhaltung eines Gemeinschaftsgefühls unter den Arbeitnehmern, denn je länger die Arbeitszeit, desto wichtiger werde das Leben des Arbeitnehmers in der Firma im Vergleich zum Leben in der Familie.

Es verbleiben jedoch Faktoren, die dem Gemeinschaftsgefühl unter den Arbeitnehmern entgegenstehen. Das Unternehmen ist eine hierarchische Organisation mit dem Ziel, seine Existenz und seine Entwicklung durch die Erzielung von Gewinn zu sichern. Das Management muß also die Leistung eines jeden Beschäftigten beurteilen und in der LohnEinstufung und

der Beförderung berücksichtigen. Bis zu welchem Grad das Management einen leistungsstarken und einen leistungsschwachen Arbeitnehmer unterschiedlich behandelt, ist ein heikles Problem. Wenn der Unterschied hinsichtlich Lohn und Beförderungsgeschwindigkeit zwischen beiden zu groß ist, verliert der Leistungsschwächere das Gefühl, zur Firmengemeinschaft zu gehören. Ist der Unterschied zu gering, wird die Arbeitsmoral der Leistungstärkeren geschwächt. So wird der Lohnunterschied unter Arbeitnehmern zur Geheimsache und das Lohnsystem entsprechend hochkompliziert gestaltet.

Der Karriereverlauf innerhalb der Firma hängt erheblich vom Bildungsweg des Arbeitnehmers ab. Universitätsabsolventen haben allgemein gesprochen die größeren Aufstiegschancen ins Management als Beschäftigte, die nur die Höhere Schule besucht haben. Die Unternehmensgewerkschaft ist nun in der Tat eine Organisation der Arbeitnehmer, und sie weicht in zwei Punkten von der Firmenorganisation ab: Zum einen können Gewerkschaftsfunktionäre die Gewerkschaftsmitglieder nicht anweisen, wie es die Manager der Firma können. Zum anderen sind die Manager keine Gewerkschaftsmitglieder. Aus diesen Gründen ist ganz natürlich, daß die Fertigungsarbeiter und Beschäftigten, die nur die Höhere Schule besucht haben (diese Gruppen sind weitgehend identisch), die Hauptstützen der Gewerkschaft sind. Als Arbeitnehmer akzeptieren jedoch sie die Maßnahmen des Managements zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem Weltmarkt. Es fällt ihnen offensichtlich schwer, "übermäßige" Lohnforderungen oder eine rasche Verkürzung der Arbeitszeit über ihre Gewerkschaft zu fordern, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens schmälern könnten.¹⁰ Weiterhin verlangen die Gewerkschaften, daß das Management seine Maßnahmen den Arbeitnehmern verständlich erläutert. Indem das Management häufig mit der Gewerkschaft berät, wird die Meinung der Beschäftigten mit weniger günstigen Aufstiegschancen auch dem Management bewußt gemacht, und es kann "rationale" Entscheidungen zur Aufrechterhaltung der Arbeitnehmermoral in

10 Die Tatsache, daß viele Unternehmensgewerkschaften, wie die Gewerkschaft A, den kommunistischen Mitgliedern feindlich gegenüberstehen, erklärt sich aus dieser Sichtweise. Die Unternehmensgewerkschaften betrachten kommunistische Arbeitnehmer nicht als Arbeitnehmer im eigentlichen Sinne, sondern als Außenseiter, deren überhöhte Forderungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen auf eine Zerstörung des Unternehmens abzielen.

seinem Interesse treffen. In diesem Sinne ist die Unternehmensgewerkschaft, zumindest in großen Firmen, eine unerläßliche Organisation für das Management.

2. Der Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften innerhalb der Firmengruppe

2.1 Die Organisation der "All A Workers' Unions"

Anfang 1988 setzte sich die AAW (All A Workers' Unions) aus 126 Unternehmensgewerkschaften zusammen (Gewerkschaft A, 38 Teile-Zulieferer, 83 Händler, 4 Transportunternehmen). Die größte Gewerkschaft ist natürlich die Gewerkschaft A, die die Hälfte der Mitglieder der AAW ausmacht. Die zweitgrößte ist eine Zulieferer-Gewerkschaft (bei einem Sitz-Hersteller) mit etwa 1300 Mitgliedern. Die kleinste ist eine Händler-Gewerkschaft mit nur zehn Mitgliedern. Das Folgende konzentriert sich auf die Zulieferer.

Mitgliedschaft: Nach den Statuten der AAW heißt es: "AAW organisiert Gewerkschaften, deren Unternehmen eine Beziehung zur Firma A haben". Bei Händlern ist die Unterscheidung, welche Firma eine Beziehung zur Firma A unterhält, nicht schwierig. Bei den Zulieferern hingegen ist die Entscheidung, welche Unternehmensgewerkschaft bei AAW mitgliedsberechtig ist, nicht einfach. Es gibt in der Tat einige Zulieferer, die keine engen Beziehungen zur Firma A haben. Diese Firmen hatten früher weitgehend die Firma A beliefert, liefern jedoch seit einiger Zeit hauptsächlich an andere Firmen. Dennoch verbleiben deren Gewerkschaften in der AAW.

Es gibt zwei Verbände von Zulieferern für die Firma A: "TK" und "YK". "TK" umfaßt Zulieferer in der Umgebung des Hauptwerkes der Firma A. Die anderen Zulieferer sind im Verband "YK" organisiert. Die Firmen im Verband "TK" sind weitaus abhängiger von Firma A als diejenigen im Verband "YK". Daraus ergibt sich, daß die Unternehmensgewerkschaften im "TK"-Verband die Hauptmitglieder von AAW sind. Von den 38 Gewerkschaften in der Zulieferer-Sektion gehören 33 Gewerkschaften diesem Verband an. Es gibt aber auch Unternehmensgewerkschaften, die an-

deren Gewerkschafts-Dachverbänden als der AAW beigetreten sind, deren Firmen aber gleichwohl Mitglieder des "TK"-Verbands sind.

In vielen mittleren und kleinen Unternehmen gibt es keine Gewerkschaften. Das Hauptziel der AAW ist es, Gewerkschaften in derartigen Firmen des "TK"-Verbands zu gründen und sie mit der AAW zu verbinden. Die Gründung von Gewerkschaften in kleinen und mittelgroßen Betrieben erweist sich jedoch als schwierig, da die Unternehmer in solchen Firmen den Betrieb als ihr "Eigentum" betrachten und die Gewerkschaft als Hindernis für das Management. Die AAW versucht, sie zu überzeugen mit den Argumenten wie: "Wenn Sie nicht der Gründung einer Gewerkschaft in der Firma zustimmen, werden die Arbeitnehmer kein Sprachrohr haben, um ihre Meinungen zu äußern. Sie werden sich möglicherweise heimlich in einer Gewerkschaft organisieren und sich einem klassenkampf-orientierten Zusammenschluß von Gewerkschaften anschließen." Oder sie argumentieren folgendermaßen: "Die wirtschaftlichen Bedingungen der Zulieferer werden zunehmend härter. Nur moderne Zulieferer werden überleben können, da sie auf die Zusammenarbeit der Unternehmensgewerkschaft zählen können. Ohne die Gewerkschaft werden die Zulieferer die freiwillige Zusammenarbeit der Arbeitnehmer schwer gewinnen können." Die Unternehmer lassen sich jedoch meist nicht von diesen Argumenten überzeugen. Obwohl es der AAW jedes Jahr gelingt, einige neue Unternehmensgewerkschaften bei den Händlern zu gründen, war dies in letzter Zeit bei den Zulieferern nicht möglich. Die Firma A selbst ist in dieser Hinsicht neutral, in dem Sinne, daß sie die Aktivitäten von AAW weder blockiert noch unterstützt.

Organisation: Die Organisation der AAW wird in der Abb. 3 im Anhang gezeigt. Jede Mitgliedsgewerkschaft wird in eine der vier jeweiligen Sparten eingeteilt: "Hersteller" (Firma A), Zulieferer, Transportunternehmen und Händler.

2.2 Die Funktionäre der AAW

Bei der AAW sind zwanzig Funktionäre beschäftigt. Als die weitaus größte Gewerkschaft entsendet die Gewerkschaft A 15 Personen dorthin. Drei Zulieferergewerkschaften und zwei Händlergewerkschaften entsenden jeweils einen vollzeitbeschäftigten Funktionär. Deren Entlohnung ist jedoch

nicht von ihrem jeweiligen AAW-Posten abhängig, sondern entspricht dem Lohn, den sie zuvor von ihrer Firma bezogen haben. Daher hat die AAW kein eigenes Lohnsystem für ihre Funktionäre. Sie alle haben den Status von Beschäftigten der Firmen, aus denen sie kommen.

Die Kandidaten für diesen Kreis werden in Diskussionen unter im Amt befindlichen Funktionären bestimmt. Es gibt keine Regeln zu ihrer Auswahl aus den einzelnen Gewerkschaften. Es liegt aber in der Natur der Sache, daß die "starken" Gewerkschaften Funktionäre entsenden können. Sie müssen alle zwei Jahre gewählt werden, können aber auch wiedergewählt werden. Einige sind schon seit zehn Jahren in ihrer Position, während andere gerade seit zwei Jahren dabei sind. Es gibt keine AAW-Vorschriften zur Rotation.

Die AAW beschäftigt fünf weibliche Verwaltungskräfte. Sie sind reine Hilfskräfte.

2.3 Aktivitäten der AAW

Die Aufgabenfelder der AAW sind fast die gleichen wie diejenigen der Unternehmensgewerkschaft A. Im folgenden seien einige der wichtigsten Aktivitäten der AAW behandelt.

Beratungen zwischen der AAW und den Firmen: Obwohl die AAW die Bedeutung von Beratungen zwischen der AAW und den Firmen betont, ist das auf dieser übergeordneten Ebene nur schwer zu verwirklichen. Da es keine Zulieferfirmen gibt, die als Aktiengesellschaften ihre Geschäftsberichte veröffentlichen müssen, sind ihre Bilanzen nicht einsehbar. Jede Firma informiert ihre jeweilige Unternehmensgewerkschaft, doch betrachten die Arbeitgeber die AAW als Außenseiter. Demgemäß gibt es auf der AAW-Ebene nur eine formale "Arbeitnehmer-Management-Beratung". Diese findet zum gleichen Zeitpunkt statt wie die Verhandlungen über Löhne, Zuschläge und andere Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, soziale Maßnahmen usw.). Bei dieser Gelegenheit erklärt die AAW die Notwendigkeit und den Hintergrund der Lohnforderungen. Es handelt sich also nicht um eine Beratung nach der üblichen Definition.

Für die AAW sind dabei die Beratungen mit dem Unternehmen A von besonderer Bedeutung, da die Zukunft dieser Firmengruppe zu einem großen Teil von der Strategie des Unternehmens A abhängt. Im Jahr 1986/1987 hatte die AAW elf Beratungen mit dem Unternehmen A (dreimal mit der Einkaufsabteilung, zweimal mit den Transport- und Logistikabteilungen und sechsmal mit den Marketingabteilungen).

Lohnfragen: Entsprechend der Entscheidung der JAW (Japan Automobile Workers' Union), einen Lohnanstieg von 5 % im Jahr 1987 zu fordern, hat die AAW ebenfalls die gleiche Forderung für jede Firma gestellt, deren Unternehmensgewerkschaft AAW-Mitglied ist. Natürlich gab es Ertragsunterschiede unter den Zulieferern, doch wurden diese bei der Entscheidung über die Höhe der Lohnforderung nicht berücksichtigt. Nach der Entscheidung berief die AAW eine Versammlung derjenigen Arbeitgeber ein, deren Gewerkschaften AAW-Mitglieder sind und erläuterte die Notwendigkeit und den Hintergrund der Forderung nach einer fünfprozentigen Lohnerhöhung.

Bei dieser Konferenz gab es einen Meinungsaustausch zwischen der AAW und den Arbeitgebern. Die AAW bat die Zulieferer, ihre Antwort am 10. April zu geben. Um günstige Voraussetzungen zu schaffen (nämlich maximale "erste Angebote"), bat die AAW die Firma A (als der größten), ihre Antwort bereits am 8. April abzugeben. Desweiteren benannte die AAW neun Gewerkschaften unter den 38 Zulieferer-Gewerkschaften als besonders wichtige Gewerkschaften, die von der AAW sorgfältig beobachtet werden sollten. Sie wurden aufgrund ihrer guten Ertragslage, der guten industriellen Beziehungen und der Stärke der Gewerkschaft ausgewählt. Nach den Vorstellungen der AAW-Politik würden die wichtigen Gewerkschaften wahrscheinlich relativ günstige Antworten am Morgen des 8. April vom jeweiligen Management bekommen und diese dann den anderen Gewerkschaften weitergeben, die am Nachmittag des 10. April ihre Antwort bekommen sollten. Die Verhandlungen wurden in jeder Firma geführt; die AAW-Gewerkschaftsfunktionäre nahmen daran nicht teil. Sie erhielten jedoch detaillierte Informationen durch die jeweilige Unternehmensgewerkschaft. Obwohl die letzte Entscheidung durch jede Unternehmensgewerkschaft getroffen wurde, hat die AAW alle Gewerkschaften unterstützt und über den Gesamtablauf auf dem laufenden gehalten.

Am 10. April, dem Tag, an dem die AAW die Arbeitgeber um Abgabe ihrer Antwort gebeten hatte, trafen die Antworten von 25 Firmen ein. Bis zum 21. April hatten alle Firmen erste Stellungnahmen abgegeben. Die "ersten Arbeitgeber-Angebote" wurden von 22 Gewerkschaften angenommen, während 16 Gewerkschaften weitere Verhandlungen beschlossen. Diese 16 Gewerkschaften haben dann die zweiten Angebote der Firmen akzeptiert. Die erzielten Ergebnisse schwankten zwischen 3,06 % (wie in der Firma A) und 1,24 %. Der durchschnittliche Lohnanstieg in der Zulieferer-Gewerkschaft betrug 2,86 %. Verglichen mit den anderen Sektionen der AAW (Transportunternehmen 3,07 %, Händler 3,61 % im Durchschnitt), spiegelt das Ergebnis die schwierige Situation der Zulieferer der Firma A wider.

Bei der Frage der Zuschläge (Bonus) hat die AAW einen ähnlichen Kurs verfolgt wie bei den Verhandlungen über Lohnerhöhungen. Bei den Zulieferer-Gewerkschaften beschloß die AAW, einen Zuschlag von fünf Monaten zu fordern. Der Zuschlag wird zweimal im Jahr ausgezahlt (im Sommer und im Winter). Nach AAW-Beschluß wurde die Forderung erhoben, nur einmal im Jahr über den Zuschlag zu verhandeln, anstatt getrennte Verhandlungen über einen Winter- und Sommerzuschlag zu führen wie bisher. Nach den AAW-Vorstellungen stellt der Zuschlag einen wichtigen Teil des Lohns dar. Die Arbeitgeber waren wenig geneigt, über den Zuschlag für das ganze Jahr zu verhandeln, da nach ihrer Ansicht die Ertragsentwicklung ungewiß sei. Sie wollten wie bisher im Juni nur über den Sommerzuschuß verhandeln und im Herbst nur über den Winterzuschuß, um der jeweiligen aktuellen Lage gerecht zu werden.

Die Verhandlungsergebnisse schwankten erheblich zwischen den einzelnen Firmen. Immerhin nahmen 31 Firmen den Vorschlag der jährlichen Verhandlung an, doch mußten sieben Gewerkschaften den halbjährlichen Verhandlungsmodus akzeptieren. Die Zuschläge schwankten zwischen 4,80 Monaten (niedriger als in der Firma A mit 5,09 Monaten). Der durchschnittliche Wert für den Jahreszuschlag bei den Zulieferern betrug 4,4 Monate und lag damit etwas über dem Zuschlag in der Transportunternehmer-Sektion (4,38 Monate) und in der Händler-Sektion (4,33).

Die Art der Verhandlungen über Lohnerhöhungen ist ähnlich dem Vorgehen der JAW, nämlich die Benennung der "wichtigen" Gewerkschaften, die Bitte um die Stellungnahmen am gleichen Tag und die Forderung nach der

gleichen prozentualen Lohnanhebung. Man kann sagen, daß diese Vorgehensweise die einzig mögliche Methode für "Zusammenschlüsse von Unternehmensgewerkschaften" ist, die keine direkten Verhandlungsrechte in den einzelnen Betrieben besitzen.

Arbeitszeitverkürzung: Wie die Gewerkschaft A tritt auch die AAW für die Verkürzung der Arbeitszeit ein. Das derzeitige Ziel der Zulieferer-Gewerkschaften in der AAW ist die Reduzierung der normalen Arbeitszeit auf 2000 Stunden im Jahr. Im September 1987 schwankte die normale Arbeitszeit zwischen 1992 Stunden und 2088 Stunden, wobei der Durchschnitt 2021,6 Stunden betrug (Firma A 1997,5 Stunden). Auf diesem Gebiet konnte die AAW im Jahr 1987 kontinuierliche Fortschritte erzielen.

Hinsichtlich der Regulierung der Überstunden gibt es keinen festgelegten Kurs der AAW. Es ist schwierig, hier regulierend einzugreifen, da die Überstunden für viele Arbeitnehmer in der Zuliefererindustrie einen unverzichtbaren Anteil ihres Lohns ausmachen. Anstatt einer Reduzierung von Überstunden versucht die AAW eine Erhöhung des Überstundenzuschlags auf 30 % durchzusetzen. Nach dem geltenden japanischen "Arbeits-Standards-Gesetz" beträgt die niedrigste Überstunden-Zuschlagsrate 25 %. In der AAW gibt es elf Firmen mit einer Überstunden-Zuschlagsrate von 30 %. Auf diesem Gebiet wurden keine nennenswerte Fortschritte erzielt.

Stellungnahme zur Management-Strategie: Jede Firma hat ihre eigene Management-Strategie. Abgesehen von Beschäftigungsproblemen enthält sich die AAW der Meinungsäußerung zu den Management-Strategien der einzelnen Firmen.

Vor einigen Jahren kündigte die Firma A die Gründung eines neuen Fertigungsbetriebs in den Vereinigten Staaten an. Zu diesem Problem veröffentlichte die AAW eine Stellungnahme mit folgendem Inhalt: (a) Die AAW erkennt die Entscheidung der Firma A an, denn diese Gründung sei unerlässlich für das weitere Überleben der Firma; (b) die AAW erkennt die Entscheidung der Firma A, mit der amerikanischen Gewerkschaft der Automobilarbeiter (UAW) zu verhandeln, an; (c) die Firma A wird aufgefordert, sich um die Aufrechterhaltung der stabilen Beschäftigungslage im eigenen Land zu bemühen; (d) die AAW hat die Aufgabe, sich um die internationale Solidarität mit ausländischen Gewerkschaften, UAW einge-

schlossen, zu bemühen. Das war alles, was die AAW als Stellungnahme zu den Problemen der Produktion in den Vereinigten Staaten veröffentlichte. Jeder Zulieferer mußte die Entscheidung fällen, in den Vereinigten Staaten ein Werk zu errichten oder nicht. Dazu enthielt sich die AAW jeden Kommentars.

In jüngster Zeit hat die Firma A eine Politik verfolgt, ein Drittel der Aktien der wichtigsten Zulieferer zu erwerben, um die Bindungen zwischen sich und den Zulieferern zu festigen. Obwohl ursprünglich vorgesehen war, die Aktien von mehr als zehn Zuliefererfirmen zu erwerben, wurde dieses Ziel aufgegeben, nachdem die Firma A ein Drittel der Aktien von fünf Zuliefererfirmen erworben hatte. Auch zu diesem Problem hat die AAW keine Stellungnahme abgegeben, da es sich hier nach ihrer Meinung um eine Entscheidung des Managements einer jeden einzelnen Firma handelt, dem Aktienerwerb durch die Firma A zuzustimmen oder nicht.

Was die Beschäftigungslage bei den Zulieferern anbelangt, zeigt die AAW hingegen ein großes Engagement. Aufgrund der Sorge über den Abbau von Arbeitsplätzen durch Rationalisierung, Bezug von Teilen aus und Produktion im Ausland, hat die AAW jede Gewerkschaft verpflichtet, monatlich über die Beschäftigungslage in jeder Firma zu berichten. Die AAW bittet die einzelnen Firmen, die Beschäftigungslage der Firmengruppe bei allen wichtigen Entscheidungen zu bedenken. Momentan ist die Beschäftigungslage in der Firmengruppe aus mehreren Gründen stabil. Die Zulieferer sind aufgrund ihrer Angst vor künftig notwendigem Personalabbau zurückhaltend, was die Einstellung von neuen regulären Arbeitskräften anbelangt. Die Gesamtzahl von Beschäftigten hat bei den Zulieferern nicht zugenommen. Andererseits werden, entsprechend der Weltstrategie der Firma A, von dieser und ihren Zulieferern eine erhebliche Menge von Teilen und Komponenten an die Niederlassungen in den Vereinigten Staaten, Korea, Taiwan und Mexiko verschickt.

In vier oder fünf Jahren wird eine weltweite Rezession auf dem Automobilmarkt erwartet. Desweiteren werden staatliche Maßnahmen zur Erhöhung der Fertigungsanteile in den jeweiligen Abnehmerländern zum Tragen kommen, die die Firma A zwingen werden, ihren Exportanteil von Komponenten zu reduzieren ("Local Content"). Es besteht die Möglichkeit, daß die japanische Automobilindustrie eine strukturelle Depression erleiden wird, die eine drastische Umstrukturierung nach sich zieht, wie

dies im Augenblick im Bereich des Schiffbaus der Fall ist. Derzeit werden mögliche Beschäftigungsmaßnahmen für diesen Fall von der AAW diskutiert.

2.4 Bewertung der Aktivitäten der AAW

Das AAW-Programm umfaßt vier Punkte: (a) die Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedingungen der Arbeitnehmer und damit die Verwirklichung der Wohlfahrtsgesellschaft; (b) die Schaffung von modernen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf der Grundlage der Gleichberechtigung zwischen Management und Gewerkschaft und damit die Herausbildung einer demokratischen Entwicklung der Firmen-gruppe und der Automobilindustrie; (c) die Schaffung einer freien und starken Organisation auf der Basis innergewerkschaftlicher Demokratie, durch den Ausschluß jeglicher Eingriffe von außen; (d) die Verteidigung des Weltfriedens und der Förderung des sozialen Fortschritts durch die Stärkung der Solidarität mit Arbeitnehmern auf der ganzen Welt.

Der zweite Punkt dieses Programms scheint der wichtigste zu sein. Nicht nur in Japan, sondern auch in anderen entwickelten Ländern neigen die Arbeitgeber in mittleren und kleinen Betrieben zu einer recht paternalistischen Haltung und zeigen sehr wenig Bereitschaft, mit Gewerkschaften zu verhandeln. Die japanische Unternehmensgewerkschaft ist, wie zuvor schon erläutert, eine Organisation der Beschäftigten innerhalb einer Firma. Aus der Sicht der Arbeitgeber ist sie jedoch immer noch eine "Gewerkschaft", da sie erstens das Recht hat, über Arbeitsbedingungen zu verhandeln, und da sie zweitens Verbindungen mit "Außenstehenden" pflegt (der AAW oder der JAW in diesem Fall). Aus diesen beiden Gründen ist es sehr wahrscheinlich, daß die Lohnkosten einer Firma mit einer Unternehmensgewerkschaft höher sind als in einer Firma ohne Unternehmensgewerkschaft. In der Tat betont die AAW den Umstand, daß die Arbeitsbedingungen in einer Firma ohne Unternehmensgewerkschaft schlechter sind als in einer Firma mit Gewerkschaft, besonders was die sozialen Leistungen anbelangt. Die Lohnunterschiede sind jedoch nicht so gravierend, denn eine Firma, die niedrige Löhne anbietet, hat Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften.

Die AAW vertritt entschieden die Ansicht, daß eine Firma ohne Unternehmensgewerkschaft instabile industrielle Beziehungen haben werde, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der Firmengruppe schwäche. In einer Firma ohne Unternehmensgewerkschaft könne die angestaute Unzufriedenheit sich in einer unerwarteten Form entladen (zum Beispiel in der Gründung einer klassenkampforientierten Gewerkschaft). Wenn eine gut informierte Unternehmensgewerkschaft vorhanden sei, könne der Arbeitgeber auf eine bessere Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern rechnen, wenn die Firma in eine starke Rezession gerate.

Es ist ganz logisch, daß die AAW sich auf der einen Seite um bessere Arbeitsbedingungen bemüht und auf der anderen Seite von den Zulieferern verlangt, daß sie ihr Management leistungsfähiger gestalten. Bei der jährlichen AAW-Tagung 1987 stellte die AAW die folgenden Forderungen an die Zulieferer: (a) die Leistungsfähigkeit des Managements zu verbessern und die Produktivität zu steigern, (b) Aktivitäten der Qualitätszirkel zu fördern und die Durchlaufzeit der Produktion wesentlich zu kürzen, (c) ein weltweites System der Qualitätskontrolle einzuführen, das der Weltstrategie der Firma A entspricht, (d) das Potential für Forschung und Entwicklung zu stärken, besonders im High-Technology-Bereich, und schließlich (e) die Leistungsfähigkeit der Firma zu verbessern und die berufliche Weiterbildung des Firmenpersonals zu fördern.

Im großen und ganzen strebt die AAW die Stellung einer erweiterten Unternehmensgewerkschaft innerhalb der Firmengruppe an. Daher gelten die Grundcharakteristika der Unternehmensgewerkschaft größtenteils auch für die AAW. Als Zusammenschluß von Unternehmensgewerkschaften erfüllt die AAW jedoch andere Funktionen als die eigentliche Unternehmensgewerkschaft, denn die Verhandlungen werden auf der Ebene der Unternehmensgewerkschaft geführt, jedoch nicht direkt von der AAW.

3. Schlußfolgerungen

Aus den Fallstudien zur Gewerkschaft A und des Zusammenschlusses AAW können einige allgemeine Schlußfolgerungen gezogen werden.

Erstens: Das "Shitauke-System" ist sicherlich die wichtigste Grundlage des Zusammenschlusses der Unternehmensgewerkschaften innerhalb der

Firmengruppe der Zulieferer. Aber es muß betont werden, daß nicht alle Unternehmensgewerkschaften der Shitauke-Betriebe dem Zusammenschluß angehören: Dieser hält "linksorientierte" Gewerkschaften fern. Das zeigt, daß der Politik des Verbandes eine klare Ideologie zugrunde liegt. Deren Grundprinzip ist die Kooperation mit dem Management; der starke Widerstand gegen die "Linke" beruht darauf. Linke Aktivitäten betrachtet der Zusammenschluß der Gewerkschaften als zerstörerisch für "seine" Unternehmen.

Zweitens: Die Unternehmensgewerkschaft des Automobilherstellers hat einen entscheidenden Einfluß innerhalb des Zusammenschlusses. Sie stellt die wichtigsten vollzeitbeschäftigten Gewerkschaftsfunktionäre. Sie hat genug Stimmen, um auf der Jahresversammlung des Zusammenschlusses dessen Politik zu bestimmen. Es ist nur ein natürliches Ergebnis dieser Sachlage, daß die Grundprinzipien der AAW und diejenigen der Gewerkschaft A identisch sind.

Drittens: Der Hauptzweck des Zusammenschlusses AAW ist es, durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen die Mitgliedsfirmen der Unternehmensgruppe selbst weiterzuentwickeln. "Hohe Löhne, hohe Produktivität" ist das offizielle Motto. Um dieses Ziel zu erreichen, empfiehlt die AAW allen Zulieferern die gleiche Lohnsteigerungsrate. Daß die AAW die gleiche "Rate" fordert, zeigt die Schwierigkeiten, denen sie sich bezüglich der Firmen ihrer Mitgliedsgewerkschaften gegenüberstellt: Der durchschnittliche Lohn ist in den einzelnen Betrieben unterschiedlich. Würde der Zusammenschluß der Gewerkschaften den gleichen Lohnsteigerungs-"Betrag" fordern, so würde das die Lohndifferenz zwischen den Betrieben reduzieren; jedoch ist die Betriebsleistung jedes Zulieferers verschieden und die Verhandlungsmacht der einzelnen Unternehmensgewerkschaften auch. Es ist der AAW nicht möglich, die Verhandlungen innerhalb der einzelnen Zulieferbetriebe zu steuern, denn sie hat nicht das Recht, selbst mit den Zulieferern zu verhandeln. Sie kann die Unternehmensgewerkschaften nur "beraten". Das bedeutet insgesamt, daß die AAW die "gleiche Lohnsteigerungsrate" fordert, um innerhalb des Zusammenschlusses der Unternehmensgewerkschaften Solidarität zu demonstrieren, und zugleich, daß sie die tatsächlichen Lohndifferenzen zwischen den Mitgliedsgewerkschaften akzeptiert.

Viertens: Die Zulieferer selbst müssen die Vorstellungen des Automobilherstellers berücksichtigen, wenn sie ihren eigenen Unternehmensgewerkschaften Lohnsteigerungsangebote machen bzw. deren Forderungen beantworten. Der Automobilhersteller macht in diesem Zusammenhang formal weder Vorschläge, noch koordiniert er die Angebote der Zulieferer. Diese fürchten jedoch, daß der Automobilhersteller das Angebot einer Lohnsteigerungsrate, das über seiner eigenen liegt, dahingehend interpretiert, daß sich der Zulieferer (auch) eine Preisreduktion für die Lieferteile leisten könnte. Dieses Problem kann der Zusammenschluß der Gewerkschaften nicht überwinden, denn er kennt die Betriebsleistungen der einzelnen Zulieferer nicht genau genug.

Fünftens: Der Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften kann nur unter bestimmten Bedingungen existieren. So ist er ein Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften der Zulieferer der ersten Ebene, solcher also, die dauerhafte Beziehungen zum Automobilhersteller haben. Dementsprechend strebt die AAW nicht danach, Unternehmensgewerkschaften von Zulieferern der zweiten oder noch niedrigeren Ebenen zu organisieren. Die Zulieferer der ersten Ebene sind derart in das Produktionsprogramm des Automobilherstellers integriert, daß sie praktisch als Teil dieses Unternehmens betrachtet werden könnten. So betrachtet ist der Zusammenschluß AAW eigentlich nur eine "erweiterte Unternehmensgewerkschaft" (des Automobilherstellers).

Zulieferer auf der zweiten und niedrigeren Ebene werden als Puffer für Produktionsschwankungen betrachtet. Ihre Arbeitsbedingungen sind schlechter als die beim Automobilhersteller und den ersten Zulieferern. Wo Gewerkschaften wirklich gebraucht werden, gibt es also keine.

Die AAW will diese Situation auch gar nicht verändern, vor allem, weil sie davon profitiert. Sie sichert die Beschäftigung für die Mitarbeiter des Automobilherstellers und der Zulieferer auf der ersten Ebene auf Kosten der Beschäftigten auf den nachfolgenden Zulieferstufen; sie sichert die Konkurrenzfähigkeit der Produkte durch Nutzung schlechterer Arbeitsbedingungen bei den nachrangigen Zulieferern usw.

Es hängt weitgehend von der Beschaffungspolitik des Automobilherstellers ab, ob die AAW mehr Einfluß auf die Unternehmensgewerkschaften der Zulieferer gewinnt. Sichert oder verstärkt der Automobilhersteller seine

Beziehungen zu den Zulieferern, gewinnt die AAW mehr Einfluß. Diese enge Bindung ist möglicherweise eine zentrale Tendenz japanischer Automobilunternehmen überhaupt. Bei einigen Automobilherstellern scheint sich indes die Beziehung zu ihren Zulieferern zu lockern, weil sie im Ausland billiger einkaufen können oder weil sie Zulieferer nutzen wollen, zu denen keine so engen (verpflichtenden) Beziehungen bestehen. Und in der Tat finden sich jetzt Dezentralisierungsprozesse, z.B. im Zusammenschluß der Unternehmensgewerkschaften der Zulieferer der Firmengruppe "N", der bislang als der zentralistischste gegolten hat (d.h. den stärksten Einfluß auf die Unternehmensgewerkschaften seiner Zulieferer aufwies). In der Zukunft ist mit einer Polarisierung der Zusammenschlüsse der Unternehmensgewerkschaften in der japanischen Automobilindustrie zu rechnen.

Textanlage 1: Basic Concept of Union A - Union Principles -

(Quelle: Bericht über die Aktivitäten der Gewerkschaft A 1986)

The revisions of these general principles were implemented on the occasion of the 40th anniversary of the establishment of the union on February 1st, 1986. The previous principles, enacted at the time of the union's establishment in 1946, were heavily tinged with the doctrine of class struggle prevalent during the confusing post war period. The new principles have been created to give direction to activities from a new viewpoint in consideration of the greatly changed environment surrounding the workers' union, and changes in the union's social responsibility and the members' consciousness.

Union Principles

1. By joining in a broad coalition of workers both in Japan and abroad, we aim for comprehensive improvements in working conditions and to construct an abundant, secure society.

1. We aim for the happiness of the worker based on the democratic development of the industry and enterprises through establishing a labor-management relationship on a firm foundation of equality, trust and respect.

1. We aim to establish a free, strong organization based on independent, democratic management protected against any form of control or interference.

1. Recognizing our social responsibility as a workers' union, we aim for the construction of a free and fair society, the development of culture, and the realization of lasting world peace.

- o The Union A works toward enriching the work environment through increased employee security, a more favorable working environment, higher wages, and improved systems in such areas as personnel management and the treatment of employees, lifetime welfare, internal administrative services and mutual aid. The Union's goal is for each worker to lead a fruitful life feeling secure and content in the knowledge that both his work and his life are fulfilling and meaningful.
- o Based on the ideals of equality, trust and mutual respect between labor and management, the union encourages worker cooperation in order to strengthen the individual's voice. This participative system insures that industries and enterprises will develop along the principles of democracy leading toward the happiness of us all.
- o We start from the premise that union operation must be independent both internally and externally of the pressures of political parties, capital and other powerful and influential forces. In consequence, the union maintains its vitality

and freedom, making decisions by mutual agreement and functioning autonomously.

- o Recognizing the influence of our movement on non-union members, we work to display our leadership in the formation of public opinion and in other areas of society. We endeavor to transcend individual points of view in order that our activities may encompass the concerns of the broadest range of concerns.

We wish to realize the existence of a just and non-discriminatory welfare state, based on the principles of equality and freedom exercised within the framework of democratic capitalism. Furthermore, beginning with food, clothing and shelter and throughout our entire way of life including technology, academics, art, and ethics; our concern is not only for the material aspects, but, based on a recognition of the importance of enriching the inner, spiritual life, we strive to serve the cause of peace as we contribute toward the development of culture.

Textanlage 2 : Labor Management Declaration

(Quelle: Bericht über die Aktivitäten der Gewerkschaft A 1986)

1986 marks the 66 anniversary of the Company A's establishment and the 40 anniversary of the Union A's establishment.

Over the years we have played a role in contributing to the automotive industry which has seen growth as Japan's basic industry. Although both the Union and the Company have worked toward achieving Company A's and its employees prosperity, in retrospect the road toward it has not always been smooth.

Having faced the harsh situation subsequent to the first oil crisis and successfully overcome it, both parties have learned from that experience that cooperation and effort founded on respect for each other's position and mutual respect are truly the elements which ensure the company's business foundation and bring about improvements in employment conditions and living standards. The experience also made us more strongly realize the importance of solidarity with society.

The automotive industry today has been thrust into an era of vicious competition on a global scale. We are placed in an maelstrom of rapid changes associated with internationalization, maturation of the economy, aging population, technical innovation, etc.

In order to successfully ride out such a turbulent period, and make striding progress into the next century, it has become all the more essential to build an environment of trust and cooperation, which form the bedrock of labor-management relations.

Based on this common perception, the Company and the Union confirm that the following keynotes and vision on labor-management relations at Company A will represent the quintessence of future conduct.

Consistent with the principle of fulfilling Company A's mission in society by contributing to the automotive culture, labor and management together will strive to realize the keynotes and vision in accordance with the spirit of these items. They aim at enabling the company to make new great strides and to realize a stable life for employees throughout their lifetime.

I. Keynotes of labor-management relations

1. As partners, labor and management will actively talk to each other to deepen mutual understanding and trust, and act cooperatively and in concert, under any type of environment, to achieve the long term prosperity of Company A and its employees.
2. Based on the philosophy of respecting the human being, labor and management will realize a corporate culture full of vitality and creativity.
3. Labor and management will carry out activities to broadly deepen solidarity with society.

II. Labor-management relation vision

1. Strengthening of communication between labor and management, opportunities for sincere communication will be developed on a timely basis.
2. Realization of a stable life for employees throughout their lifetime.
Through activities at and by the Company, the health of individuals will be maintained, and a safe and comfortable work environment achieved.
At the same time the stable life of individuals throughout their lifetime will be maintained, and active efforts made to achieve further improvements.
3. Creation of an environment infused with vitality.
In order to revitalize Company A and its employees, labor policies and union activities which reflect the needs of employees and Company A's identity will be promoted.
4. Promotion of better communications with society.
Communication activities providing society with an understanding of Company A's heart and attitude will be implemented.

February, 1, 1986

For the Company A
Representative Director and President
For the Union A
President

Textanlage 3: Labor-Management Negotiation and Consultation

(Quelle: Bericht über die Aktivitäten der Gewerkschaft A 1986)

To improve mutual understanding and maintain and develop labor-management relations, the Union and the Company have been fostering active communication through meeting as follows:

Collective Bargaining

subject.....Negotiations for increased wages, bonus, and negotiations regarding other matters which have not been determined by the labor-management council

schedule.....Every two months as a rule or as needed

Labor-Management Top Meeting

subject.....Explaining and exchanging views on business policy, the business plan, the work environment and the allocation of workers within each operation

schedule.....Once every six months as a rule

Various Special Committees

subject.....Committees are established for each major theme and related subjects are discussed as needed

Special Committee on Labor Agreements... revision of labor agreements and related rules, etc.

Special Committee on Wages... revision of various allowances, retirement pension, fringe benefits, etc.

Production Policies Committee... discussion of production plan, settlement of overtime and off-day duty, etc.

Administrative Services Committee... Food service, parking facilities, etc.

Others

schedule.....as needed

Round-table Shop Conference

subject.....businessplan, productivity, safety and health etc. are discussed for each shop. Labor-management relations at shop are adjusted and problems resolved.

schedule.....Round-table Shop Conferences in operations and divisions... once every three months

.....Every two months in departments

Abb. 1: Trade Union Organization - Union Organization of automobile workers; Zahlen v. 1986.

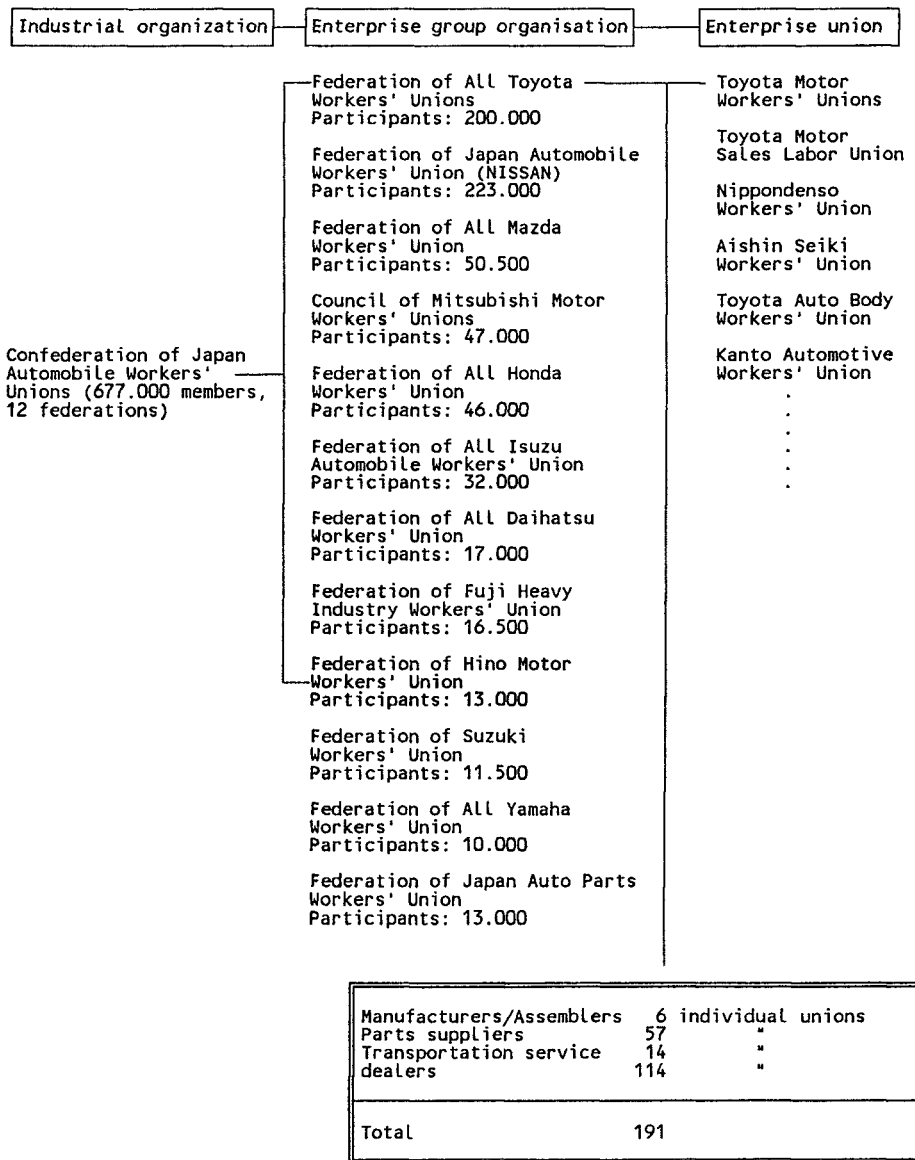
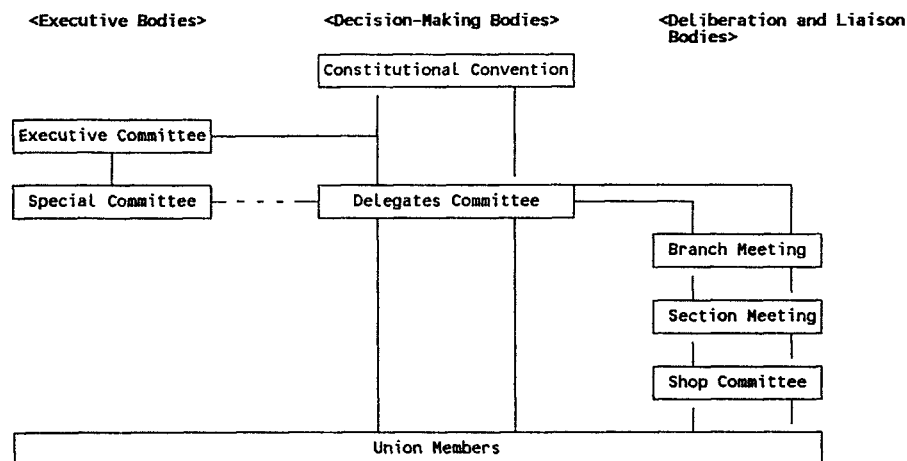


Abb. 2: Structure of Union A (Quelle: Bericht über die Aktivitäten der Gewerkschaft A 1986)

1. Union Organization



1) Overall Executive Body _____ 24 Executive Committees

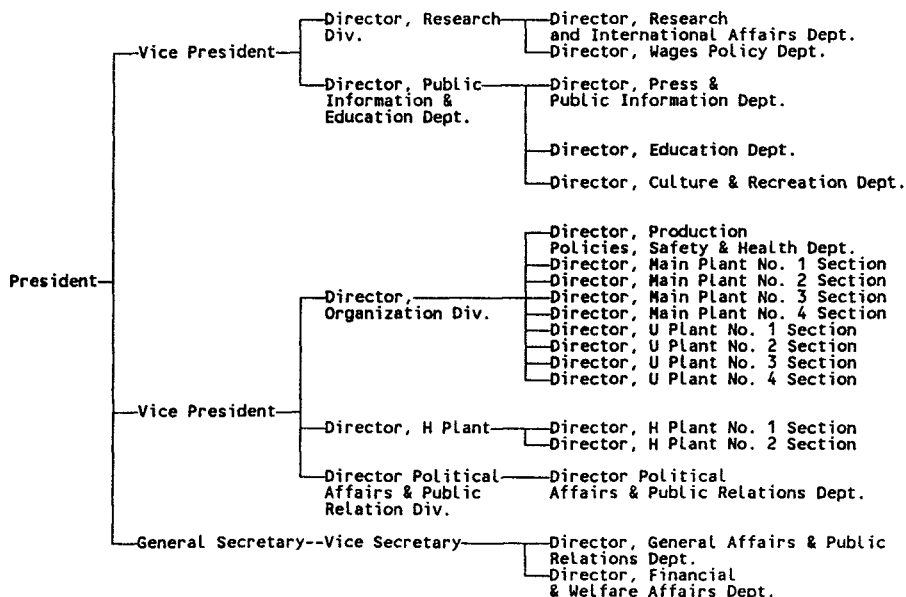
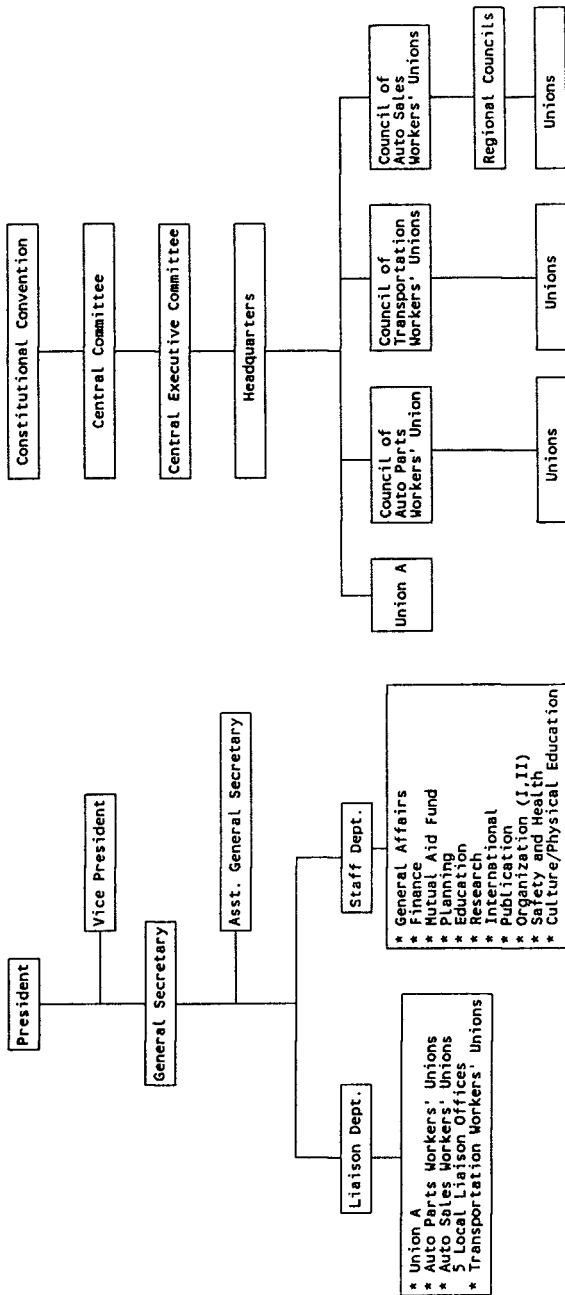


Abb. 3: Struktur der All A Workers' Union (Quelle: Bericht der All A Workers' Union 1986)

HEADQUARTERS STRUCTURE

ADMINISTRATION



Literatur

- Deutschmann, Christoph: Arbeitszeit in Japan, Frankfurt/New York 1987.
- Ernst, Angelika: Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung - Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitsmarktentwicklung, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg, 2. Auflage, Hamburg 1986.
- Ernst, Angelika: Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen, Frankfurt/München 1988.
- Japan Institute of Labor; Labor Unions and Labor-Management Relations; Japanese Industrial Relations Series, No. 2, Tokyo 1983.
- Nomura, Masami: Betriebsgewerkschaften und Arbeiter in Japan. In: H. Pornschlegel (Hrsg.): Macht und Ohnmacht von Gewerkschaftstheorien in der Gewerkschaftspolitik, Berlin 1987.
- Nomura, Masami: Modell Japan - Welches Modell? In: S.-J. Park u.a. (Hrsg.): Transfer des japanischen Managementsystems, Berlin 1988.
- Shirai, T.: Die japanische Betriebsgewerkschaft, Berliner Beiträge zur sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Japanforschung, Nr. 13, Bochum 1982.

Autoren und Teilnehmer am Workshop "Entwicklungen und Probleme in der Zulieferindustrie - sozialwissenschaftliche Perspektiven"

Prof. Dr. Norbert Altmann, ISF München

Dr. Günter Bechtle, Dipl.-Volksw., Dipl.-Soz., ISF München

Dr. Manfred Deiß, Dipl.-Volksw., Ass. jur., ISF München

Helmut Demes, Dipl.-Volksw., Universität Gesamthochschule Duisburg, Fachbereich 5/Wirtschaftswissenschaften, Ostasienwirtschaft/Japan

Dr. Volker Döhl, Dipl.-Soz., ISF München

Dr. Reinhard Doleschal, Universität Gesamthochschule Paderborn, Fachbereich 1/Soziologie

Dr. Angelika Ernst, Dipl.-Volksw., Ifo-Institut München

Dr. Ulrich Jürgens, Dipl.-Pol., Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik

Dr. Hans Gerhard Mendijs, Dipl.-Soz., ISF München

Prof. Dr. Masami Nomura, Universität von Okayama/Japan, Fakultät für Ökonomie

Prof. Dr. Sung-Jo Park, Ostasiatisches Seminar der Freien Universität Berlin

Werner Reutter, Dipl.-Pol., Dipl.-Verw. (FH), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik

Dr. Dieter Sauer, Dipl.-Volksw., ISF München

Christoph Scherrer, Dipl.-Volksw., Otto-Suhr-Institut Berlin

Dr. Klaus Semlinger, Dipl.-Volksw., ISF München

Dr. Stefanie Weimer, Dipl.-Soz., ISF München

DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.
- ISF MÜNCHEN -

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung 1965 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen bzw. Zuwendungen. Mitglieder des Vereins sind Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Die Arbeitsgebiete des ISF sind vor allem: Industriesoziologische Technikforschung, Qualifikations- und Arbeitsmarktforschung und Untersuchungen über betriebliche Arbeits- und Personalpolitik. Bei den Projekten handelt es sich entweder um Auftragsforschung für öffentliche Stellen, insbesondere für fachlich zuständige Bundesministerien, oder um Grundlagenforschung, insbesondere im Rahmen eines Sonderforschungsbereiches der Universität München, an dem das Institut beteiligt ist (SFB 333 - Entwicklungsperspektiven von Arbeit). Das Institut ist bestrebt, Auftragsforschung und Grundlagenforschung im wechselseitigen Interesse thematisch und personell möglichst eng zu koordinieren.

Im ISF arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten mit einer Zusatz- oder Doppelqualifikation (Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie, Ingenieurwissenschaften/Soziologie) und überwiegend mit langjähriger Forschungserfahrung.

Ein Überblick über die bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF-München
Jakob-Klar-Straße 9 - D 8000 München 40 - Tel. 089/27 29 21-0

- Düll, Klaus (Hrsg.): Industriearbeit in Frankreich - Krisen und Entwicklungstendenzen, Frankfurt/München 1983.
- Köhler, Christoph; Sengenberger, Werner: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1983.
- Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Köhler, Christoph; Maase, Mira: Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik - Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Forschungsberichte 89. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983.
- Lutz, Burkart: Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 1984.
- Binkelman, Peter: Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen durch Industriearbeiter, Eggenstein-Leopoldshafen 1985.
- Böhle, Fritz: Strategien betrieblicher Informationspolitik. Eine systematische Darstellung für Betriebsräte und Vertrauensleute, Köln 1986.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Rechnerintegrierte Produktion - Zur Entwicklung von Technik und Arbeit in der Metallindustrie, Frankfurt/München 1986.
- Schultz-Wild, Rainer; Asendorf, Inge; Behr, Marhild von; Köhler, Christoph; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph: Flexible Fertigungssysteme und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus; Lutz, Burkart: Zukunftsaufgaben der Humanisierung des Arbeitslebens - Eine Studie zu sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektiven, Frankfurt/New York 1987.
- Altmann, Norbert; Nomura, Masami (Hrsg.): Nishidoitsu no Gijutsu Kakushin to Shakai Hendo (Neue Technologie und Strukturwandel der Deutschen Gesellschaft), Daichi-Shorin Verlag, Tokyo 1987.
- Lutz, Burkart: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/München 1987.

- Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Weimer, Stefanie: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Sengenberger, Werner; Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.
- Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte: Vom Handrad zum Bildschirm - Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß, Frankfurt/München 1988.
- Ernst, Angelika: Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen, Frankfurt/München 1988.
- ISF (Hrsg.): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion - Zur Einführung neuer Techniken in der Metallindustrie, KfK-PFT 137, Karlsruhe 1988.
- Altmann, Norbert; Sauer, Dieter (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/München 1989.
- Döhl, Volker; Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie Band I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/München 1989.
- Deiß, Manfred; Altmann, Norbert; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/München 1989.
- Düll, Klaus; Lutz, Burkart (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/München 1989.
- Köhler, Christoph; Preisendörfer, Peter (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch - Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb, Frankfurt/München 1989.
- Lutz, Burkart; Moldaschl, Manfred: Expertensysteme und industrielle Facharbeit - Ein Gutachten über denkbare qualifikatorische Auswirkungen von Expertensystemen in der fertigen Industrie, Frankfurt/München 1989.
- Schultz-Wild, Rainer; Nuber, Christoph; Rehberg, Frank; Schmierl, Klaus: An der Schwelle zu CIM - Verbreitung, Strategien und Auswirkungen, Eschborn/Köln 1989.