



Heiderose Kilper
Jürgen Schmidt-Dilcher

**Vom Recht des Stärkeren zur
Partnerschaft? Über den
schwierigen Weg zu neuen
Hersteller-Zulieferer-Beziehungen
in der Automobilindustrie am
Beispiel eines Karosserie- und
Montagewerks**

2000-02

Heiderose Kilper
Jürgen Schmidt-Dilcher

**Vom Recht des Stärkeren zur
Partnerschaft? Über den
schwierigen Weg zu neuen
Hersteller-Zulieferer-Beziehungen
in der Automobilindustrie am
Beispiel eines Karosserie- und
Montagewerks**

Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-02

ISSN 0949-4944

Gelsenkirchen 2000

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon: +49-209/1707-0

Fax-Nr.: +49-209/1707-110

Vom Recht des Stärkeren zur Partnerschaft? Über den schwierigen Weg zu neuen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie am Beispiel eines Karosserie- und Montagewerks

Zusammenfassung

Die Automobilindustrie befindet sich seit etwa einem Jahrzehnt in einer dramatisch zu nennenden Umwälzung. Veränderte Markt- und Produktionsstrategien gelten als Auslöser für die Entwicklung einer neuen zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Zulieferern im Produktionskomplex Automobil. Die Entwicklung partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen erforderte von Herstellern wie Zulieferern ein Umdenken, andere Routinen im Umgang miteinander sowie neue Denk- und Verhaltensweisen. Resultat der vorliegenden Studie, die Einsichten und Erfahrungen aus dem Projekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ bilanziert, ist, daß sowohl bei dem beteiligten Automobilhersteller als auch auf Seiten seiner involvierten Zulieferer Konzepte und Ansätze zu einer partnerschaftlichen Neugestaltung der Kommunikations- und Kooperationsformen zu verzeichnen sind, welche die tiefgreifend veränderten Anforderungen im Produktions- und Belieferungsprozeß reflektieren. Ihre Potentiale können aber erst allmählich erprobt und entfaltet werden, weil in der Alltagspraxis nach wie vor Koordinations- und Steuerungsinstrumente sowie Verhaltensweisen vorherrschen, die auf die überkommenen Machtverhältnisse in der Automobilindustrie bauen, also von der unbedingten Dominanz des Kunden geprägt sind. Überdies ist die vom Verbundprojekt angestrebte „Entwicklung und Erprobung partnerschaftlicher Kommunikations- und Kooperationsformen“ in den Beziehungen zwischen der Autofabrik und ihren Zulieferern durch zentrale Entscheidungsstrukturen und durch Strategien innerhalb der Groß-Organisation des Automobilkonzerns bestimmt, die teilweise im Widerspruch zueinander stehen.

From the law of the jungle to partnership? The bumpy road to new producer-supplier relations in the automotive industry: The example of a bodywork and assembly plant.

Abstract

Since around a decade, the automobile industry is undergoing a dramatic turnaround. New strategies for marketing and producing are considered as trigger pulses for the emergence of different inter-firm relations between customers and suppliers in the car industry's production complex. The development of partnership between OEMs and suppliers asks from both sides new approaches, new routines in dealing with each other as well as new modes of thinking and acting. The following study reflects our understandings and experiences, we got by the project „Optimization of the sourcing and production strategies between suppliers and

producer“. A result is, that you can observe concepts and approaches of re-shaping of communication and cooperation, that reflect the completely different demands in the sourcing and production process. But their potentials can be tested and developed only very steadily. In reality, instruments and procedures of coordination and regulation as well as behaviours are dominating, which ground on obsolete power constellations and are minted by OEMs hegemony. Above all, the intended project's goal „development and testing of partnership in communication and cooperation in the relationships between the car factory and its suppliers“ is determined by centralized decision making-structures and by strategies of the car-company, which are partly contradictory.

Inhalt

Vorbemerkung	1
1 Veränderte Produktions- und Organisationsstrategien als Reaktion auf veränderte Automobilmärkte. Einführung	3
1.1 „Partnerschaft“ als Kernelement veränderter Hersteller-Zulieferer-Beziehungen.....	4
1.2 Das Verbundprojekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ und seine Zielsetzungen.....	6
1.3 Zur Gliederung des Beitrages.....	9
2 Ein „Lernprojekt“ mit einem mächtigen Kooperationspartner	10
2.1 Die Kooperationspartner	10
2.2 Motive der Unternehmen zur Beteiligung am Verbundprojekt.....	14
3 Der Autohersteller – ein Tochterunternehmen zwischen organisatorischer Abhängigkeit und technologischer Führerschaft	16
3.1 Positionierung der Autofabrik im amerikanischen Automobilkonzern.....	16
3.2 Turbulenzen im Automobilkonzern in der 2. Hälfte der 90er Jahre.....	19
3.3 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im Konzern-Korsett	21
4 Wirkungsmöglichkeiten und Grenzen des Verbundprojekts	23
4.1 Schwachstellenanalyse als Instrument zur Schaffung von Glaubwürdigkeit und Offenheit	23
4.2 Wirkungsmöglichkeiten der Aktionsform „Workshop“ zur Optimierung der Kommunikation und Kooperation.....	25
4.3 Zur Ambivalenz einer dirigistischen Umsetzungsstrategie: Der partnerschaftliche Kooperationsbedarf beim Qualitäts-Handbuch	27
4.3.1 Partnerschaftliche Konzeptentwicklung oder dirigistische Schulung?	28
4.3.2 Strategische Zuliefererinitiative?	30
4.4 Zwischenbetriebliche Störfallanalyse als Nagelprobe partnerschaftlicher Lernprozesse	32
4.4.1 Der Widerspruch zwischen Alltagsgeschäft und systematischer Fehleranalyse	33
4.4.2 Politische Unwägbarkeiten als Stolpersteine der Aufklärung.....	34

5	Projekt-Resonanz der Kooperationspartner	35
5.1	Der Kooperationsbedarf zur operativen Lösung akuter Komplikationen	35
5.2	Der Kommunikationsbedarf zur Klärung und Orientierung bezüglich neuer Anforderungen	36
5.3	Kommunikations- und Kooperationsbedarf zur partnerschaftlichen Optimierung der Managementsysteme	37
5.4	Zur Problematik eines kontinuierlichen Kooperations- und Lernverbunds.....	37
6	Industriepolitische Schlußfolgerungen	38
6.1	Projektresultate.....	38
6.2	Industriepolitische Schlußfolgerungen.....	41
6.2.1	Funktionen externer Moderation zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung.....	41
6.2.2	Empfehlungen für eine regionale Industriepolitik	43
	Literatur	45
	Anhang	47

Vorbemerkung

Die vorliegende Studie ist ein Ergebnis unserer Erfahrungen in einem abgeschlossenen Verbundprojekt mit Unternehmen der regionalen Automobilindustrie. Seine Kooperationspartner – sechs Zulieferer sowie das Karosserie- und Montagewerk eines Herstellers – hatten sich die Erprobung neuer Kommunikations- und Kooperationsformen zur „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen“ auf ihre Fahnen geschrieben.

Im Rahmen dieses Verbundprojekts haben die unmittelbar Beteiligten vieles gemeinsam erarbeitet, das ihre zwischenbetriebliche Verständigung und Kooperation im Tagesgeschäft erleichtert. Wir wollen in diesem Beitrag allerdings auch und gerade auf die Schwierigkeiten und Grenzen dieses Unterfangens zu sprechen kommen, weil wir diese für besonders lehrreich halten. Sie rühren von der Komplexität und Widersprüchlichkeit einer Industriebranche her, die sich seit etwa einem Jahrzehnt in einer dramatisch zu nennenden Umwälzung befindet.

Wenn wir also im folgenden einige möglichst anschauliche Beispiele für Komplikationen auf dem Weg zu mehr partnerschaftlicher Kooperation anführen, so sind sie als typisch für die strukturell in der Automobilindustrie gegebenen Zwänge zu betrachten. „Guter Wille“ der einzelnen Akteure, wie wir ihn in der gemeinsamen Projektarbeit vielfach kennengelernt haben, vermag hier alleine wenig auszurichten.

Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich für das Engagement aller Kooperationspartner bedanken, nicht zuletzt für den vertrauensvollen Einblick, den sie uns in ihre Tätigkeit und deren Schwierigkeiten gewährt haben. Die gemeinsame Projektarbeit hat uns auch gelehrt, wie sensibel gegenüber Störungen die Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilindustrie sind. In diesem Wissen haben wir uns dazu entschlossen, die vorliegende Studie zu anonymisieren, also sämtliche Hinweise auf konkrete Akteure zu tilgen.

1 **Veränderte Produktions- und Organisationsstrategien als Reaktion auf veränderte Automobilmärkte. Einführung**

Vor die prinzipielle Entscheidung zwischen Eigenproduktion und Fremdbezug gestellt, mit der sich jeder Produzent immer wieder konfrontiert sieht, haben sich die Automobilhersteller in Westeuropa und Nordamerika im vergangenen Jahrzehnt bei immer mehr Teilen für letzteres entschieden. Plattform-Strategien, Modularisierung des Produkts Auto, vertikale Desintegration, Verringerung der Fertigungstiefe und Konzentration auf die Kernkompetenzen sind Stichworte für veränderte Produktionsstrategien, die als Bestandteile von *lean production* Eingang in das Denken und Handeln der Automobilhersteller gefunden haben. Dieser Wandel der Produktionsökonomie in der Automobilbranche ist vielfach analysiert worden (vgl. Jürgens/Malsch/Dohse 1989; Womack/Jones/Roos 1990 (1991); Sauer/Döhl 1994a/1994b; Meißner u.a. 1994; Freyssenet/Mair/Shimizu/Volpato 1998; Boyer/Charron/Jürgens/Tolliday 1998).

Wir verstehen ihn als einen Strukturwandel der industriellen Massenproduktion, in dem es darum geht, neue Produktions- und Organisationsstrategien zu entwickeln, die es erlauben, die Wettbewerbsvorteile der kostensparenden Massenproduktion mit denen der kunden- und qualitätsorientierten Einzel- oder Kleinserien-Fertigung in Einklang zu bringen. Produktvielfalt und Qualität bei gleichzeitiger Preisstabilität resp. Kostenreduktion gelten als oberste betriebswirtschaftliche Zielsetzungen. Um dies zu erreichen, gingen die Automobilhersteller dazu über, die vertikale Integration in ihren Konzernen abzubauen und statt dessen das Entwicklungs- und Produkt-*know-how* kompetenter Zulieferer systematisch zu nutzen. Sie führten neue Formen der Logistik ein, die als *just-in-time* (jit)-Belieferungssysteme dazu dienen, die eigenen Lagerhaltungskosten zu reduzieren sowie eine differenzierte und flexiblere Massenproduktion zu ermöglichen. Parallel dazu wurden neue Formen der Qualitätssicherung implementiert, um die Qualität der Produkte unter der Maßgabe zu steigern, „alles sofort richtig zu machen“ (Lehndorff 1997:69). In der Literatur wird dieser Strukturwandel auch als „dritte Transformation“ in der Automobilproduktion¹ (Lamming 1994) bezeichnet.

Als Auslöser dieses Wandels gilt eine veränderte Marktökonomie, die ihren Niederschlag im Zusammentreffen zweier widersprüchlicher Entwicklungen gefunden hat: im Rückgang quantitativer Zuwachsraten und in der Erhöhung der Zahl der Anbieter in gleichen Marktsegmenten auf den nordamerikanischen und westeuropäischen Automobilmärkten. Insbesondere die japanischen Automobilhersteller haben sich hier als potente Wettbewerber etablieren können. Zugleich haben sie ein anderes Verständnis von der Bedeutung und Gestaltung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in die westliche Industrielwelt gebracht.

¹ Als erste Transformation gilt bei Lamming (1994) der Übergang von der handwerklichen zur industriellen Produktion und die Herausbildung der Massenproduktion für einen großen, mengenhungrigen Markt. Als zweite Transformation gilt die Modifizierung der Massenproduktion für einen großen, variantenhungrigen Markt in den 50er und 60er Jahren.

1.1 „Partnerschaft“ als Kernelement veränderter Hersteller-Zulieferer-Beziehungen

Um zu verdeutlichen, weshalb wir vom Strukturwandel der Produktions- und Lieferbeziehungen in der (westlichen) Automobilindustrie sprechen, sollen zunächst idealtypisch zwei Modelle vorgestellt werden, das „traditionelle“ Modell, das als Ausgangspunkt des Wandels gilt, sowie das „Partnerschaftsmodell“ als Leitbild seiner Überwindung. Modelle sind nicht mit der Realität gleichzusetzen. Beides sind Verallgemeinerungen bzw. Idealtypen, die aus der betrieblichen Realität der industriellen Massenproduktion des Westens bzw. Japans abgeleitet worden sind. Sie erheben nicht den Anspruch, deren tatsächliche Komplexität umfassend zu beschreiben. Um Mißverständnissen vorzubeugen, ist zu betonen, daß insbesondere das „Partnerschaftsmodell“ in der skizzierten Form bisher noch nirgendwo realisiert worden ist. Beide Modelle gelten uns als zwei Orientierungsmarken und Ankerpunkte im gegenwärtigen Wandel. Nach Lamming (1994) können sie folgendermaßen zusammengefaßt werden:

Basis des traditionellen Modells war ein ungesättigter Automobilmarkt mit genügend Aufträgen für Hersteller und Zulieferer, was zu einer vergleichsweise entspannten Wettbewerbssituation geführt hat. Die Auswahl der Lieferanten erfolgte über breite Ausschreibungen. Der niedrigste Angebotspreis war entscheidend. Dadurch konnten viele Direkt-Lieferanten vom Hersteller gegeneinander ausgespielt werden. Der Hersteller hatte keinen Einblick in die Produktionsbedingungen und Kalkulationen der Zulieferer. Preisveränderungen galten als traditionelle Einkaufsaufgabe und verlangten in einem beträchtlichen Umfang Nachverhandlungen zwischen Hersteller und Zulieferer. Geliefert wurde stetig und in großen Mengen. Innerhalb großer Zeitfenster lag die Bringepflicht beim Zulieferer. Die Produktionssicherheit des Herstellers war durch große Lagerbestände gesichert. Die Qualitätssicherung erfolgte durch die Vorgabe maximal akzeptierter Ausschuß-Mengen sowie durch regelmäßige Inspektionen des Herstellers. Die Folge war eine aufwendige Reklamationsbearbeitung. Lamming (1994) schreibt treffend, daß dem traditionellen Modell die Annahme zugrunde lag, daß Hersteller und Zulieferer zwei getrennten, wengleich verwandten Industriezweigen angehörten, die am Markt nur zum Zwecke des Handels punktuell miteinander in Kontakt traten.

Anders beim Partnerschaftsmodell, dem Leitbild des Wandels. Grundlegende Idee ist hier die Notwendigkeit der Herausbildung und Pflege dauerhafter Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer. Zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation zwischen Abnehmer und Lieferant bekommen in diesem Modell einen strategischen Wert. War beim traditionellen Modell der Verkaufspreis für die Bezugsquellenentscheidung des Herstellers entscheidend, so sind es jetzt die tatsächlichen Herstellkosten des Zulieferers. Von hoher Bedeutung für den Erfolg des Partnerschaftsmodells ist deshalb ein wirksamer Informationsaustausch zwischen den Geschäftspartnern. Dies gilt sowohl für die Kostenkalkulation des Zulieferers wie für das tatsächlich geplante Fahrzeugvolumen des Herstellers. Durch konsequente Vorausplanung und Prozeßregelung wird eine Null-Fehler-Qualität angestrebt. Zwischen Hersteller und Zulieferer herrscht somit eine hohe Transparenz. Im Partnerschaftsmodell stützt sich der Hersteller auf einen kleinen Lieferantenstamm. Die Lagerbestände beim Hersteller sind minimal. Die Auslieferung wird auf *just in time*-Basis gesteuert und durchgeführt. Entweder erfolgt eine sequenzgenaue Anlieferung durch den Zulieferer, oder es besteht eine Abholpflicht des Herstellers bzw. die Bereitstellungspflicht des Zulieferers in sehr kleinen Zeitfenstern.

Für die westlichen Automobilhersteller war und ist dieser Prozeß des Wandels vom traditionellen zum Partnerschaftsmodell verschränkt mit der Erschließung neuer Märkte. Bevorzugte Regionen sind dabei Osteuropa, Süd-Ost-Asien und Lateinamerika. Insbesondere Osteuropa scheint seit dem Wegfall der System-Grenzen und mit der Transformation der ehemals sozialistischen Planwirtschaften in liberale Marktwirtschaften nicht nur einen riesigen neuen Markt zu bieten, sondern auch für Investitionen in neue Produktionsanlagen profitabel zu sein. Die Restrukturierung von Produktion und Organisation einerseits und die Globalisierung des Automobilgeschäfts andererseits sind zwei Entwicklungen, mit denen die Automobilkonzerne versuchen, ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Beide Entwicklungen vollziehen sich in den 90er Jahren nahezu zeitgleich. Sie bedingen sich in gewisser Weise gegenseitig² und erhöhen natürlich die Komplexität des Strukturwandels der Produktions- und Lieferbeziehungen um ein Vielfaches – für die Hersteller wie für die Lieferanten.

Die neuen Produktionsstrategien der westlichen Automobilhersteller führten und führen zu einer paradoxen Konstellation: Durch die Verringerung der Fertigungstiefe bei den Automobilherstellern sowie durch die jit-Logistik wird einerseits die Organisation des Produktionsflusses immer mehr in die Sphäre des Marktes verlagert. Die Wertschöpfungskette Automobil wird dadurch insgesamt effizienter und flexibler, aber zugleich auch fragiler (vgl. Lehndorff 1997:65ff.). Andererseits erfordern das reibungslose Funktionieren der Belieferung, das angesichts geringer Lagerbestände bei den Herstellern von elementarer Bedeutung für die Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses geworden ist, sowie die Gewährleistung von „Null-Fehler-Qualität“ der gelieferten Teile, die *conditio sine qua non* der neuen Belieferungssysteme, ein hohes Maß an Stabilität der zwischenbetrieblichen Beziehungen. Inkongruenzen, Mißverständnisse und Irritationen müssen so weit als möglich ausgeschlossen werden. Zur Bewältigung dieser paradoxen Situation im Produktionssystem Automobil wurden in einem häufig unzumutbaren Maße „Menschen als Puffer“ (Lehndorff 1997) genutzt, was zu neuen Unwägbarkeiten und Instabilitäten geführt hat und von daher auch aus langfristigen ökonomischen Erwägungen heraus unbefriedigend sein mußte.

Eine andere Option wurde in der Vereinbarung zwischenbetrieblicher Regularien zur Implementation von Belieferungs- und Qualitätssicherungsverfahren gefunden. Während früher zwischen Hersteller und Zulieferer Verträge über Preis, Volumen und Qualität von Produkten und Dienstleistungen abgeschlossen worden sind, geht es jetzt zusätzlich darum, Regelwerke bzw. genaue Verfahrensvorschriften für betriebsübergreifende Prozesse zu verabreden. Nichts anderes sind die neuen Belieferungssysteme oder die Systeme zur Qualitätssicherung wie QS 9000 oder VDA 6.1. Diese ermöglichen Abnehmer wie Lieferanten nicht nur die notwendige Mischung aus Disziplin und Flexibilität, sondern reduzieren auch aufwendige Kontroll- bzw. Sanktionsmaßnahmen beim Abnehmer.

² Vgl. Pries (1999), der die Entwicklung der drei deutschen Automobilkonzerne in den 90er Jahren als „Doppelstrategie aus Restrukturierung und Globalisierung“ bezeichnet und in diesem Zusammenhang von einer „Beschleunigungsspirale von Restrukturierung und Globalisierung“ spricht.

1.2 Das Verbundprojekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ und seine Zielsetzungen

Den veränderten Markt- und Produktionsstrategien, die als Auslöser für die Entwicklung einer neuen zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung von Hersteller und Zulieferer im Produktionskomplex der Automobilindustrie gelten, wollen wir im folgenden nicht weiter nachgehen. Was uns interessiert, sind die widersprüchlichen Prozesse der allmählichen Herausbildung neuer Kommunikations- und Kooperationsformen, die für eine bessere Synchronisierung des Zusammenwirkens von Kunden und Lieferanten im Produktions- und Belieferungsprozeß unabdingbar sind. Wir konnten dies drei Jahre lang in dem Verbundprojekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“³ verfolgen. Das Projekt war als Beratungs- und Gestaltungsprojekt wie als Forschungsprojekt konzipiert.

Als Beratungs- und Gestaltungsprojekt stand es unter einer doppelten Zielsetzung. Es wollte erstens einen Beitrag zur zwischenbetrieblichen Organisationsentwicklung leisten. Die Intention war, Vertreter des lokalen Karosserie- und Montagewerks eines amerikanischen Automobilkonzerns mit Vertretern einer kleinen Zahl sehr unterschiedlicher Zulieferer⁴ aus Nordrhein-Westfalen auf neutralem Boden an einen Tisch zu bringen. Jenseits der Hektik des Alltagsgeschäfts sollte es die Möglichkeit eröffnen, in einen Gedanken-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch über aktuelle Komplikationen in diesen ganz spezifischen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen zu treten. Methodisch war das Vorhaben als ein offenes Projekt⁵ in dem Sinne konzipiert, daß nicht vorab Probleme in den beiderseitigen Beziehungen in Form

³ Das Projekt hatte eine Laufzeit von drei Jahren (Mitte 1996 bis Mitte 1999) und ist mit Mitteln des ADAPT-Programms der Europäischen Union und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen finanziert worden. Es war Teil des europäischen Projektverbundes CORE (Cooperation of Regions in Europe), dem – neben dem Institut Arbeit und Technik – folgende Institutionen angehört haben: Instituto Aragonés de Fomento, Zaragoza/Spanien; Bedfordshire County Council, Bedford/UK; Cranfield University, Cranfield/UK; North Tyneside Council/Tyneside Training and Enterprise Council, Newcastle/UK; University of Newcastle, Newcastle/UK; RKW-Landesgruppe Hessen, Eschborn. Am IAT selbst war das Projekt Teil des (mehnteiligen) Projektverbundes „Regionaler Innovationsverbund und Beschäftigungssicherung. Ein Modellprojekt für die Automobilzulieferindustrie in Nordrhein-Westfalen“. Diesem Projektverbund gehörten zwei weitere, empirisch-analytische Projekte an: das Projekt „Produktionsverlagerungen nordrhein-westfälischer Automobilzulieferer nach Mittel-Ost-Europa und Süd-Ost-Asien“ (vgl. Walker 1999) sowie das Projekt „Arbeitsumverteilung und neue Arbeitszeitmodelle“ (vgl. Lindecke 1999). Mitglieder des IAT-Projektteams „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ waren die Autoren dieses Beitrages sowie Dr. Steffen Lehndorff und Wolfgang Stolte. Beiden verdanken wir viele kritisch-konstruktive Anregungen zu Struktur und Argumentation dieser Studie.

⁴ Im folgenden werden wir unsere betrieblichen Kooperationspartner in anonymisierter Form nennen und beschreiben. Wir sprechen vom „lokalen Karosserie- und Montagewerk“ bzw. von „der Autofabrik“ sowie von „Zulieferer Z1“, „Zulieferer Z2“ etc..

⁵ „Offenes“ Projekt bedeutete, daß es primär um die Initiierung, Begleitung und Gestaltung sozialer Prozesse zwischen den Projektbeteiligten ging. Dem entsprach das Prinzip der rollierenden Planung, d.h. der schrittweisen Konkretisierung der weiteren Vorgehensweise, entsprechend des aktuellen Bedarfs und auch der Bereitschaft der Beteiligten.

eines Aufgabenkatalogs definiert waren, den es in einem bestimmten Zeitraum zu bearbeiten galt. Die sachliche Verabredung zwischen den Kooperationspartnern hatte sich zu Projektbeginn darauf beschränkt, daß sich die jeweiligen Problemlagen auf die beiden Bereiche Logistik und Qualitätsmanagement beziehen sollten. Die Zielsetzung lautete – auf eine Formel gebracht: Entwicklung und Erprobung partnerschaftlicher Kommunikations- und Kooperationsformen, die den Anforderungen der veränderten Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilbranche gerecht werden.

Das Projekt stand zweitens unter industriepolitischen Zielsetzungen. Diese leiteten sich zum einen aus der Beobachtung ab, daß es in der betrieblichen Realität im zwischenbetrieblichen Produktions- und Belieferungsprozeß im allgemeinen nicht im Selbstlauf zur Synchronisation des Zusammenwirkens von Kunde und Zulieferer kommt. Als wesentliche Ursachen dafür haben die asymmetrischen Machtbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern sowie die chronische Zeitnot im Tagesgeschäft und die Personalknappheit auf der Ebene der Funktionsverantwortlichen zu gelten. Deshalb sind Projekte zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung notwendig, die von externer **und** neutraler Seite organisiert und moderiert werden.

Als Projektteam haben wir unsere eigene Position dahingehend definiert, daß es nicht unsere Aufgabe als externe Moderatoren sein konnte, zwischenbetriebliche Kooperation schlechthin zu fördern. Worum es uns ging, war, in den Workshops die Bedingungen dafür zu schaffen, daß alle Beteiligten eine realistische Chance hatten, ihre Interessen hinreichend zu artikulieren und durchzusetzen, ihre Erkenntnisse relevant und ihre Probleme auch zur gemeinsamen Angelegenheit aller werden zu lassen. Darin sahen wir unseren Beitrag für das Gelingen eines Vorhabens, das als „Lernprojekt“ mit einem mächtigen Kooperationspartner angelegt war. Darin sahen wir auch die entscheidende industriepolitische Begründung dafür, mit öffentlichen Mitteln ein Projekt in der Automobilbranche zur zwischenbetrieblichen Organisationsentwicklung zu fördern.

Zum anderen leitete sich die industriepolitische Zielsetzung des Projekts aus dem landes- und regionalpolitischen Interesse ab, das quantitative und qualitative Potential an Arbeitsplätzen, das jede Autofabrik mit ihrem Netzwerk an Zulieferern in einer Region darstellt, dadurch zu erhalten, daß die als notwendig erachteten Unterstützungsleistungen bei der Bewältigung der neuen Anforderungen angeboten und auch gewährt werden. Im vorliegenden Fall bedeutete dies: ein lokales Karosserie- und Montagewerk in Nordrhein-Westfalen mit über 14.000 Arbeitsplätzen und mit rund 100 Automobilzulieferern. Diese Zulieferer haben – allen Globalisierungs- und Internationalisierungstendenzen der Branche und den Strategien des *global sourcing* zum Trotz – nach wie vor ihre Firmensitze oder Produktionswerke in Nordrhein-Westfalen. Es sind zum Teil traditionsreiche und renommierte Unternehmen, die über ein enormes und spezialisiertes *know how* in der Produktentwicklung und Prozeßgestaltung verfügen und erstaunliche Fähigkeiten entwickelt haben, sich den neuen Kundenanforderungen und deren Internationalisierungstrends anzupassen.

Auch wenn von den Folgen der „dritten Transformation“ in der Automobilproduktion Hersteller wie Zulieferer gleichermaßen betroffen sind, da partnerschaftliche Hersteller-Zulieferer-Beziehungen von beiden Seiten ein Umdenken, andere Routinen im Umgang miteinander und neue Denk- und Verhaltensweisen erfordern, müssen die Automobilzulieferer

als die primären Adressaten industriepolitischer Initiativen betrachtet werden. Vor allem sie brauchen externe Unterstützung, um für die neue Qualität zwischenbetrieblicher Kommunikation und Kooperation fit gemacht zu werden. Da sie als Lieferanten den mächtigen Herstellerkunden strukturell unterlegen sind, geht es darum, über industriepolitische Projekte Sonderbedingungen zu schaffen, um diese Machtstrukturen im Projektzusammenhang soweit als möglich zu neutralisieren und damit Lernchancen für beide Seiten, für Zulieferer wie für Hersteller, zu eröffnen.

Das Verbundprojekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ war aber nicht nur als ein Beratungs- und Gestaltungsprojekt konzipiert. Mit ihm verfolgten wir als Institut Arbeit und Technik auch eigene Forschungsinteressen. Wir wollten zum einen herausfinden, welche „Stolpersteine“ auf dem Weg des Wandels vom traditionellen zum Partnerschaftsmodell in der Automobilbranche liegen, und inwiefern es die tatsächlichen Machtstrukturen in der Branche zulassen, diese zu erkennen und auch zu beseitigen. Zum anderen wollten wir unsere praktischen Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten dahingehend auswerten, welche unterschiedlichen Funktionen eine externe Moderation im Prozeß zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung zu erfüllen hat, um daraus Empfehlungen für eine regionale Industriepolitik ableiten zu können.

Die empirische Basis, auf die wir uns im folgenden beziehen, sind rund dreißig, oft mehrstündige Interviews, die wir in der Anfangsphase des Projekts im Sinne einer „Schwachstellenanalyse“ in den Betrieben geführt haben. Unsere Gesprächspartner waren Vertreter der Geschäftsleitungen sowie die Funktionsverantwortlichen der Bereiche Qualitätsmanagement und Logistik. In der Abschlußphase führten wir mit demselben Personenkreis nochmals ausführliche, wiederum oft mehrstündige Interviews zu deren Einschätzung von Verlauf und Wirksamkeit des Verbundprojekts. Dazu kommen unsere Beobachtungen und Erfahrungen, die wir in über zwanzig Workshops im Zeitraum von Mitte 1997 bis Mitte 1999 gesammelt haben.

Unsere wichtigste Beobachtung ist, daß sowohl bei dem beteiligten Automobilhersteller als auch auf Seiten seiner involvierten Zulieferer Konzepte und Ansätze zu einer partnerschaftlichen Neugestaltung der Kommunikations- und Kooperationsformen zu verzeichnen sind, welche die tiefgreifend veränderten Anforderungen im Produktions- und Belieferungsprozeß reflektieren. Ihre Potentiale können aber erst allmählich erprobt und entfaltet werden, weil in der Alltagspraxis nach wie vor Koordinations- und Steuerungsinstrumente sowie Verhaltensweisen vorherrschen, die auf die überkommenen Machtverhältnisse in der Automobilindustrie bauen, also von der unbedingten Dominanz des Kunden geprägt sind. Überdies ist die vom Verbundprojekt angestrebte „Entwicklung und Erprobung partnerschaftlicher Kommunikations- und Kooperationsformen“ in den Beziehungen zwischen der Autofabrik und ihren Zulieferern durch zentrale Entscheidungsstrukturen und durch Strategien innerhalb der Großorganisation des Automobilkonzerns bestimmt, die teilweise im Widerspruch zueinander stehen.

Unser „Lernprojekt“ mit einem mächtigen Kooperationspartner war – rückblickend – ein gewagtes Unternehmen. Es liegt in der Natur der Sache, daß „ein Mächtiger“ es per definitionem nicht nötig hat, sich mit den Interessen und Sichtweisen anderer, schwächerer Akteure auseinanderzusetzen, geschweige denn, daß er sich auf ein gemeinsames Lernprojekt

einzulassen hätte. Daran wird deutlich, daß unser Ansinnen, das Verbundprojekt als Plattform zur Erprobung neuer, d.h. partnerschaftlicher Formen der zwischenbetrieblichen Kommunikation und Kooperation zu nutzen, beim Hersteller sehr viel an Wohlwollen und Einsichtsfähigkeit vorausgesetzt hat.

1.3 Zur Gliederung des Beitrages

Bevor wir uns der Rolle und Struktur des beteiligten Automobilkonzerns genauer zuwenden werden, wollen wir im Kapitel 2 zunächst die Kooperationspartner des Verbundprojekts vorstellen und das Spektrum ihrer Beteiligungsmotive umreißen.

Kapitel 3 widmet sich dann der komplexen Welt des Automobilkonzerns und dessen Turbulenzen der letzten Jahre, deren Auswirkungen bis in den überschaubaren Rahmen unseres Projektes hinein zu verspüren waren. Sie bieten interessante Hinweise auf das widersprüchliche und konfliktbesetzte Verhältnis zwischen Unternehmenszentrale und -peripherie, das auch die Beziehungen zu den Zulieferern prägt.

Mit Kapitel 4 wollen wir einen Einblick in die Dynamik und Reichweite des Verbundprojekts geben. Dies geschieht exemplarisch und ausschnittsweise anhand von zwei Konzepten der Projektarbeit: Zum einen kann die Sequenz mehrerer Workshops bzw. „Werkstatt-Treffen“, welche die wichtigste Aktionsform des Projekts darstellten, die Spielräume und Wirkungsmöglichkeiten eines solchen Kooperationsverbunds veranschaulichen; zum anderen verweist insbesondere das Scheitern der zwischenbetrieblichen Störfallanalyse auf die aktuellen Grenzen partnerschaftlicher Ansätze.

Im Kapitel 5 kommt die Resonanz der Kooperationspartner zur Sprache, die auf einer Retrospektive zu ihren Erfahrungen mit der gemeinsamen Projektarbeit und deren Ergebnissen beruht. Diese Projektbilanz zeigt zweierlei: Der gegenwärtige Kommunikations- und Kooperationsbedarf zwischen der Autofabrik und ihren Zulieferern ist auf allen Ebenen hoch und wird mit der aktuellen Praxis nur unzureichend eingelöst. Gleichzeitig muß man konstatieren, daß dieser Bedarf bei den maßgeblichen Instanzen des Herstellers nur geringen Widerhall findet.

Kapitel 6 reflektiert zum Abschluß die Anforderungen und Möglichkeiten staatlicher Industriepolitik zur Unterstützung partnerschaftlicher Kommunikations- und Kooperationsformen in den Produktions- und Lieferbeziehungen der regionalen Automobilindustrie.

2 Ein „Lernprojekt“ mit einem mächtigen Kooperationspartner

2.1 Die Kooperationspartner

Der zentrale und dominierende Akteur im Verbundprojekt war unser Projektpartner auf der Herstellerseite, das lokale Karosserie- und Montagewerk in Nordrhein-Westfalen mit über 14.000 Arbeitnehmern. Die täglichen Produktionskapazitäten in der Automobilfertigung liegen derzeit bei rund 1.200 Fahrzeugeinheiten. Beliefert wird die Autofabrik von ca. 400 Zulieferern. Aus Landessicht ist dabei industriepolitisch interessant, daß hiervon rund 100 Automobilzulieferer ihren Firmensitz oder ihre Produktionswerke in Nordrhein-Westfalen haben. Die Bandbreite der Zulieferer reicht von einem internationalen Groß-Konzern, der als Systemlieferant Ende der 80er Jahre eigens ein Werk in Nähe der Autofabrik gebaut hat, um sequenzsynchron Sitze ans Endmontage-Band des Herstellers liefern zu können, bis hin zu einem Schraubenproduzenten im Sauerland, der für die Autofabrik ein differenziertes Sortiment an Schrauben- und Mutter-Typen produziert. Aus regionaler Perspektive stellt die Autofabrik wie auch ihre NRW-Zulieferer somit ein beachtliches industrie- und beschäftigungspolitisches Potential dar.

Die Idee, für unser Projektvorhaben gerade diese Autofabrik gewinnen zu wollen, war pragmatischen Erwägungen geschuldet. Aufgrund der räumlichen Nähe zwischen dem Institut Arbeit und Technik und der Autofabrik bestehen seit Jahren gute Arbeitsbeziehungen, die durch persönliche Kontakte und gemeinsame Veranstaltungsaktivitäten gepflegt werden. Insofern war der Zugang zu diesem Kooperationspartner von vornherein gegeben, und stieß unser Vorhaben bei der Werksleitung auf eine abwartend-wohlwollende Resonanz.

Die beteiligten sechs Automobilzulieferer repräsentieren hinsichtlich ihrer Betriebsgrößen und Unternehmensstrukturen sowie von ihren Bezugs- und Absatzmärkten her ein breites Spektrum dieser Branche. Es waren traditionelle, mittelständische Familienunternehmen mit nationalen und internationalen Produktionsstandorten. Es waren Tochtergesellschaften ausländischer Groß- bzw. Mischkonzerne. Es waren Teile-, Komponenten- und Systemlieferanten.

Zulieferer Z1 repräsentierte im Verbundprojekt den Typus des Systemlieferanten. Er fungiert für die Autofabrik als Lieferant von Sitzsystemen. Das lokale Werk ist Teil eines traditionsreichen amerikanischen Mischkonzerns. Es wurde 1989 in einer Entfernung von nur 8 km zur Autofabrik errichtet.⁶ Mit rund 230 Beschäftigten werden täglich 1.200 Sitzgarnituren und Türverkleidungen produziert. Mit dem Hauptrechner der Autofabrik ist Zulieferer Z1 durch eine Standleitung zur Übermittlung von Lieferabrufen und sonstigen logistischen Informationen verbunden. Zu seinen eigenen Sublieferanten unterhält Z1 eine

⁶ Ein interessanter Aspekt für die Geschichte der Internationalisierung der Automobilzulieferindustrie ist, daß im selben Jahr 1989 dieser amerikanische Konzern 49% der Anteile eines deutschen Produzenten von Sitzpolsterauflagen und Innenverkleidungsteilen für die Automobilindustrie erworben. 1992 wurde dieser Zulieferer schließlich vollständig von dem Konzern übernommen, für den dies zweierlei bedeutete: zum einen den Zutritt zum deutschen Automobilzuliefermarkt; zum anderen die Schaffung der technischen Voraussetzungen für die Entwicklung zum Komplettsitze-Produzenten.

Verbindung zur Datenfernübertragung. Die Zeit vom Lieferabruf bis zum Einbau der Sitze am Montageband der Autofabrik beträgt drei Stunden. Geliefert wird nach dem System des *just-in-sequence* (jis). War in den ersten Jahren nach der Werksgründung Zulieferer Z1 ausschließlich für die Produktion und Belieferung der Autofabrik tätig, so hat sich in den letzten Jahren dieser exklusive Status verändert. Seit Oktober 1995 ist Z1 auch jis-Lieferant von Sitzsystemen für die Autofabrik eines anderen Automobilkonzerns in Nordrhein-Westfalen. Zudem erbringt Zulieferer Z1 Dienstleistungen für einen weiteren Systemlieferanten der Autofabrik, der Airbags und Türverkleidungen produziert. Für diesen Zulieferer führt Z1 einen kleineren mechanischen Unterauftrag aus und organisiert die Kommissionierung der Türverkleidungen sowie die Zusammenstellung der Liefersequenzen. Zulieferer Z1 fungiert für diese Firma als Zwischenlager in räumlicher Nähe zum Kunden und damit als Puffer im jis-Belieferungssystem.

Zulieferer Z2 gehörte ursprünglich einem renommierten nordrhein-westfälischen Unternehmen.⁷ Dessen Firmenname war zugleich Markenname für das spezifische Material, aus dem die wichtigsten Produkte bestehen. Dieser Automobilzulieferer galt und gilt als Spezialist in der Verwendung nachwachsender Rohstoffe für die Innenausstattung im Automobilbau. Als besondere Stärken gelten die ökologische Unbedenklichkeit, das geringe Gewicht sowie die Stabilität und Festigkeit der Produkte. Insgesamt hat die Firma eine ganze Palette von Naturfaserwerkstoffen mit spezifischen Eigenschaften entwickelt, die unterschiedlichsten Anforderungen genügen. Zulieferer Z2, in dessen Produktionswerk rund 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind, fungiert gegenüber der Autofabrik als Komponentenslieferant. Aufgrund des hohen technologischen Know hows bei der Verwendung nachwachsender Rohstoffe strebt Zulieferer Z2 die Entwicklungspartnerschaft mit seinem Kunden wie auch den Status eines Systemlieferanten im Bereich der Innenraumausstattung an, den er für andere Automobilhersteller schon innehat. Dieses Ziel konnte bei der neuen Baureihe der Autofabrik aber nicht realisiert werden. Zwischen dem Standort von Zulieferer Z2 und der Autofabrik bestehen langjährige Lieferbeziehungen.

Zulieferer Z3 ist ein alteingesessenes Unternehmen mit dem Stammsitz im Münsterland, das sich seit 1866 in direkter Linie in Familienbesitz befindet. Die Gesellschaftsform des Unternehmens ist seit Mitte der 90er Jahre verschiedentlich geändert worden, um angesichts von Geschäftsexpansion und wachsendem Auslandsengagement eine höhere Unternehmensflexibilität zu ermöglichen. Die Unternehmensgruppe beschäftigt derzeit rund 2.700 Arbeitnehmer in über 16 Werken an 14 Standorten in Europa. Für die Automobilindustrie produziert Zulieferer Z3 hauptsächlich Dämm- und Auskleidungsteile wie Kofferraumauskleidungen,

⁷ Die Geschichte dieser Firma ist ein Beispiel für das rasante Tempo, mit dem sich derzeit die Konzentration und Internationalisierung der Automobilzulieferindustrie in Folge der Automobilkrise 1992/93 sowie der Globalisierung der Autohersteller vollzieht: 1994 wurde die Firma von einem anderen nordrhein-westfälischen Automobilzulieferer aufgekauft. Dieser wiederum wurde 1996 von einem amerikanischen Familienkonzern übernommen, der vor allem Türsysteme und Instrumentenkonsolen sowie Autohimmel und Bodenkonsolen für die Automobilhersteller produziert. Im April 1998 schließlich wurde dieser Automobilzulieferer von dem amerikanischen Großkonzern aufgekauft, zu dem auch unser Kooperationspartner Z1 gehört.

Hutablagen, Fahrzeughimmel, Rückenlehnenverkleidungen für Autositze, Bodenteppiche etc.⁸ Zwischen Zulieferer Z3 und der deutschen Tochtergesellschaft des Automobilkonzerns bestehen seit der Nachkriegszeit langjährige Geschäftsbeziehungen. Aktuell sind diese jedoch sowohl für die Autofabrik wie für Zulieferer Z3 von nachgeordneter Bedeutung. So wird die Autofabrik nur mit wenigen und zudem nachgeordneten Teilen – nach dem neuen MAIS-System⁹ des Herstellers – beliefert, aber auch der Automobilhersteller insgesamt hat mit 10% des Umsatzanteils für Z3 nicht oberste Priorität als Kunde. Im Verbundprojekt repräsentierte Zulieferer Z3 den Typus von Automobilzulieferer, der von seinem technologischen Know how wie von der Komplexität der gelieferten Teile her die Voraussetzungen hat, für Autohersteller sowohl als Komponenten- wie als Systemlieferant bzw. Entwicklungspartner¹⁰ zu fungieren.

Zulieferer Z4 ist ebenfalls ein traditionsreiches nordrhein-westfälisches Unternehmen mit Stammsitz im Sauerland. Er beschäftigt rund 1.700 Arbeitnehmer an sieben Standorten in Europa. Seit 1998 befindet sich Z4 zu 70% im Besitz eines US-amerikanischen Unternehmens, das in den USA zu den führenden Herstellern von Fenster- und Türsystemen sowie Sitzstruktur-Komponenten für die Automobilindustrie zählt. Für dieses Unternehmen bedeutete die Übernahme der Mehrheitsanteile von Zulieferer Z4 sowohl eine gute Ergänzung der eigenen Produktpalette als auch den Zugang zum europäischen Automobilmarkt. Die restlichen 30% der Unternehmensanteile gehören einem anderen großen, deutschen Automobilzulieferer. Als traditionell metallverarbeitendes Unternehmen produzierte Zulieferer Z4 ursprünglich vorwiegend Türen und Karosserieteile für die Automobilindustrie. Zu Beginn der 70er Jahre erschloß er sich die Produktion von Kunststoffteilen als neues Betätigungsfeld und hat sich inzwischen auch auf dem Gebiet der Weiterverarbeitung von Glasmodulen profiliert. Er gilt als gefragter Spezialist für komplexe Karosserie-Zierteile aus Metall und Kunststoff. Er versteht sich selber als „Entwicklungslieferant der internationalen Automobil-

⁸ Das spezifische Produkt-Know how von Zulieferer Z3 liegt in der qualitativen Zuverlässigkeit und Präzision in der Zusammenstellung, Mischung und Formung diverser textiler Materialien aus synthetischen und Naturfasern nach vorgegebenen Kriterien wie Maßhaltigkeit, Formstabilität, Farbtreue, Lichteinheit, Emissionssicherheit etc.. Dieses Wissen resultiert aus einer mehr als hundertjährigen Erfahrung mit der Polsterung von Kutschen und später der Innenausstattung von Automobilen sowie aus der Fabrikation textiler Bodenbeläge.

⁹ Das Logistik-System MAIS (= **M**aterial **I**nformation **S**ystem), nach dessen Vorgaben inzwischen vier der sechs am Verbundprojekt beteiligten Zulieferer die Autofabrik bedienen, beruht auf folgenden zentralen Prinzipien: Kommissioniert wird in exakt vorgegebenen, möglichst kleinen Teilekontingenten. Sie sind in Standardbehältern zu verpacken, die bis zum Einbauort in der Autofabrik gewissermaßen als mobiles Lager fungieren. Die Abholung, der Transport und die Anlieferung wird von Speditionsunternehmen abgewickelt, die im Unterschied zu früher vom Hersteller selber beauftragt sind. Der Zulieferer hat die angeforderten und genauestens dokumentierten Teilmengen in einem engen Zeitfenster zur Abholung (meist zweimal täglich) bereitzustellen. Der Vorteil dieses Belieferungssystems liegt für den Hersteller in einer enormen Reduzierung seiner vormals üblichen Lagerbestände. Freilich ist es auch sehr viel störungsanfälliger, weshalb Hersteller wie Zulieferer eine hohe Disziplin bei der Disposition und Befolgung der Vorgaben des MAIS-Systems aufbringen müssen. Der Vorteil auf Zuliefererseite liegt vor allem im frühzeitigen Lieferabruf garantierter Abnahmemengen (ca. 1 Monat im voraus), die ihm eine höhere Planungssicherheit als vordem ermöglichen. Die beiden anderen Zulieferer sind dagegen nicht ins MAIS-System integriert: Z1 liefert sequenzgenau/JIT ans Montageband und Z2 verschickt jeweils eine komplette Tagesproduktion seiner Großteile per Bahn.

¹⁰ Beim neuen Modell eines süddeutschen Herstellers war Zulieferer Z3 als eines von 37 Zulieferunternehmen als *resident engineer* und damit als SE-Entwicklungspartner in den Produktentstehungsprozeß eingebunden. Er fungiert für dieses Modell als sog. Konzeptlieferant.

industrie“. Nahezu alle namhaften Automobilhersteller der Welt zählen zu seinen Kunden. Zu „unserem“ Hersteller, zu dem auch die Autofabrik gehört, bestehen seit den 20er Jahren Geschäftsbeziehungen. Auch aktuell sind sowohl der Autohersteller wie die Autofabrik bedeutende Kunden für Zulieferer Z4. Als Hauptprodukt liefert Z4 an die Autofabrik den sog. Windlauf, ein prekäres Teil, das im Kreuzpunkt gegenläufiger Toleranzfelder mehrerer Karosserieteile steht. Z4 fungiert für die Autofabrik als Komponentenlieferant, strebt aber eine Entwicklungspartnerschaft mit dem Autohersteller an, was bislang noch nicht erreicht werden konnte. Die Autofabrik wird nach dem MAIS-System beliefert.

Zulieferer Z5 ist ein typisches, metallverarbeitendes Familienunternehmen aus dem Sauerland, das zu Beginn des Jahrhunderts gegründet worden ist und von Anfang an in der Blechverarbeitung für die Automobilindustrie tätig war. In der „López-Ära“ der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen¹¹ hat Zulieferer Z5 eine kritische Zeit mit Umsatzeinbußen und dem Abbau von Arbeitsplätzen durchgemacht. Mit dem Wechsel in der Geschäftsführung hat das Unternehmen in den letzten Jahren einen regelrechten *turnaround* vollzogen. Es wurde ein innerbetrieblicher Reorganisationsprozeß angestoßen. Neue Investitionen wurden getätigt und ein neues Werk am angestammten Standort errichtet, in dem moderne Transferpressen und Umformautomaten installiert worden sind, und das allen heutigen logistischen Anforderungen entspricht. Hinsichtlich der Aufträge aus der Automobilindustrie hat Zulieferer Z5 „eine gewaltige Expansion durchgemacht“¹², was auch zu Neueinstellungen geführt hat. Heute beschäftigt Zulieferer Z5 knapp 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verfügt neben seinem Stammwerk im Sauerland über Produktionsstätten und *joint ventures* in Polen, Portugal, Spanien und in den USA. Die Kernkompetenzen von Zulieferer Z5 liegen in der Blechumformung und in der Weiterverarbeitung von Blechteilen zu Schweißbaugruppen. Produziert werden Preß-, Stanz- und Ziehteile für die Automobil- und Elektroindustrie. Der Automobilhersteller, zu dem die Autofabrik gehört, zählt zu den Hauptkunden von Zulieferer Z5. An die Autofabrik werden ca. 35-40 verschiedene Teile in hohen Stückzahlen nach dem MAIS-System geliefert. Z5 ist vom Autohersteller inzwischen mehrmals als „*supplier of the year*“ ausgezeichnet worden. Im Verbundprojekt repräsentierte er den Typus des Teilleieferanten. Er ist als Gewinner des Strukturwandels in der Automobilindustrie zu betrachten. Es ist Zulieferer Z5 offensichtlich gelungen, den Prozeß der Verringerung der Fertigungstiefe beim Autohersteller offensiv und konstruktiv für das eigene Geschäft zu nutzen, dabei neue technologische Kompetenzen zu entwickeln, mehr Produktverantwortung zu übernehmen und den eigenen Umsatz beachtlich zu steigern. Zulieferer Z5 strebt danach, sich für die Autohersteller als Komponentenlieferant zu qualifizieren.

Zulieferer Z6 gehört seit Mitte der 90er Jahre zum „mittelständischen Familienverbund“ einer Unternehmensgruppe der Metallindustrie in Nordrhein-Westfalen, deren Anfänge in der Frühzeit der Industrialisierung liegen. Die Gruppe beschäftigt insgesamt ca. 2.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat Produktionsstandorte in Irland, Portugal, Mexiko, Brasilien und Polen. Außerdem bestehen *joint ventures* in Spanien, USA und Kanada. Etwa 50% des Umsatzes werden im Automobilzuliefergeschäft erwirtschaftet. Im wesentlichen wird ein ähnliches Produktspektrum der Umformtechnik wie bei Z5 produziert. In den beiden am Verbundprojekt beteiligten Standorten von Z6 sind zusammen etwa 500 Arbeiter und

¹¹ Vgl. dazu unten S. 30ff.

¹² Zitate aus den Expertengesprächen werden in anonymisierter Form wiedergegeben und kursiv hervorgehoben.

Angestellte beschäftigt. Für Z6 ist die Autofabrik „*ein Schwerpunktkunde*“, der nach dem MAIS-System beliefert wird. Nach eigenem Bekunden hat der Standort in jüngerer Zeit mit Qualitätsproblemen zu kämpfen. Ähnlich wie Zulieferer Z5 repräsentierte auch Z6 im Verbundprojekt den Typus des Teilelieferanten. Anders als Z5 hat er den Strukturwandel in der Automobilindustrie jedoch nicht so zügig bewältigen können. Die Ursachen hierfür sind nicht zuletzt in einer teilweise turbulenten Geschichte mit Eigentümer-Wechseln, stagnierenden Investitionen, der Verlagerung von Funktionen an andere Standorte und dem Abbau von Arbeitsplätzen zu suchen. Inzwischen stellen sich die Erfolge der vorgenommenen Umstrukturierungen ein. Zum Ende der Projektlaufzeit war die neue Positionierung von Z6 in der veränderten Produktionskette der Automobilindustrie aber noch nicht deutlich zu erkennen.

Die Autofabrik und die beteiligten sechs Zulieferer können als Mikrokosmos einer Industriebranche betrachtet werden, die sich in permanenter Veränderung und unter hoher Spannung befindet. Dies gilt sowohl für den Prozeß der zunehmenden internationalen Verflechtung und Konzentration der Automobilindustrie, bei dem Eigentümerwechsel inzwischen zur Tagesordnung zu gehören scheinen, als auch für das ständige Ringen der Automobilzulieferer um ihre Positionierung gegenüber dem Hersteller im Produktionskomplex Automobil. Von strategischer Bedeutung ist dabei vor allem die Position als Entwicklungspartner des Autoherstellers. Die übliche Typisierung bzw. Einteilung der Automobilzulieferer als System-, Komponenten- oder Teilelieferanten scheint dabei für die Einschätzung ihrer Wettbewerbsfähigkeit von sekundärer Bedeutung zu sein, wie etwa der ökonomische Erfolg des Teilelieferanten Z5 zeigt. Außerdem zeigt schon der überschaubare Kreis des Verbundprojekts, daß dynamische Automobilzulieferer gegenüber ihren verschiedenen Herstellerkunden als Teile- wie als Komponentenlieferant bzw. als Komponenten- wie als Systemlieferant fungieren.

2.2 Motive der Unternehmen zur Beteiligung am Verbundprojekt

Unser Projektkonzept, an Problemen im Zusammenwirken von Hersteller und Zulieferern auf der operativen Ebene, und das heißt: beim Alltagsgeschäft, anzusetzen, war für die Verantwortlichen der Autofabrik insofern von Interesse, als sie an einem möglichst reibungslosen Serienstart des neuen Modells, der während der Laufzeit unseres Projektes anstand, interessiert sein mußten. Deshalb wurde von Vertretern der Werksleitung von vornherein das Interesse formuliert, die Themen Qualitätssicherung und Logistik zum Gegenstand des Projekts zu machen. Neben diesem eher pragmatischen Interesse wurde aber auch die Erwartung formuliert, aus dem Projekt Antworten auf die Frage zu bekommen, wie Kunde und Lieferanten miteinander umgehen sollten. Für das eigene Unternehmen wurde selbstkritisch der Schritt als Problem formuliert, „*den 'Kunden-Hut' abzunehmen und damit die Machtposition zu verlassen*“.

Interessiert war die Werksleitung der Autofabrik an einem Zulieferer-Kreis, zu dem sowohl „*gute*“ als auch „*eher problematische Zulieferer*“ gehören sollten. In diesem Zusammenhang wurde außerdem auch unterschiedlichen Größenordnungen und Gesellschaftsformen der Zulieferer Bedeutung beigemessen. Deutlich war, daß der Hersteller als Kunde oft keine Kenntnisse über die internen Aufbau- und Ablaufstrukturen seiner Zulieferer besitzt, woraus „*Probleme im Informationsfluß*“ entstünden. Deshalb war man an der Frage interessiert, „*wie*

sich unterschiedliche Unternehmensstrukturen auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation auswirken.“ Als wenig interessant wurden Lieferanten von standardisierten Massenteilen betrachtet: „DIN-Lieferanten sind leicht auswechselbar und daher uninteressant.“

Nach eigenem Bekunden haben diejenigen, die als Vertreter der Autofabrik und Funktionsverantwortliche für die Bereiche Qualitätssicherung und Logistik das Projekt schließlich mitgestaltet und kontinuierlich begleitet haben, den Auftrag dazu von ihren Vorgesetzten zugewiesen bekommen. Sie haben dies in dem – wohl leicht resignativen – Wissen übernommen, daß damit diese zusätzliche Aufgabe *„die ganze Zeit bei mir bleibt“*, da die Vertreter der Geschäftsführung zu sehr überlastet seien. Als Erwartung an das Projekt wurde von dieser Seite formuliert, ein Forum zu bieten, um *„durch diese Kommunikationsmöglichkeit unsere Anforderungen besser 'rüberbringen zu können.“*

Die Zulieferer beteiligten sich am Verbundprojekt, weil auch die Autofabrik mitmachte. Zugleich entschieden sie sich für eine Beteiligung, weil das Projekt offensichtlich **nicht** von der Autofabrik initiiert und finanziert war. In dieser Paradoxie kommt eine doppelte Motivlage zum Ausdruck: Zum einen wurde das Projekt als eine gute Gelegenheit betrachtet, um das Einvernehmen mit dem Kunden pflegen und verbessern zu können. Unschwerwiegend klang außerdem an, sich einer Projektinitiative besser nicht zu verweigern, an der sich auch ein Herstellerkunde beteiligt. Nur so ist zu erklären, daß mitunter bereits beim Erstkontakt mit Repräsentanten der Geschäftsleitung von Automobilzulieferern umstandslos die Zusage erfolgte, sich am Projekt zu beteiligen. Zum anderen wollte man das Verbundprojekt nutzen, um mit Hersteller-Vertretern einmal anders als sonst, auf eine neuartige Weise ins Gespräch zu kommen, um Probleme thematisieren und eventuell lösen zu können, die im Alltagsgeschäft eher tabuisiert werden. In den Expertengesprächen wurden eine Reihe von Problemen und Reibungspunkten genannt, die die Beziehungen zur Autofabrik auf der strategischen Ebene belasteten. Die geschilderten Vorkommnisse können in folgenden Stichworten zusammengefaßt werden: keine rechtzeitige, d.h. frühzeitige Einbindung in die Produktentwicklung; keine formale und langfristige Vertragsbeziehung; Abwälzung von Verantwortung und Kosten auf den Systemlieferanten, ohne ihm wesentliche Entscheidungskompetenzen in bezug auf die Wahl der Sublieferanten einzuräumen und ohne die eigenen, machtgestützten Verhaltensweisen zu korrigieren; Unfairness und Bluff bei Geschäftsabsprachen; Preisdrückerei. Deshalb erhoffte man sich nicht zuletzt, daß das IAT-Projektteam auch maßgebliche Vertreter der Unternehmenszentrale der Autofabrik an den Tisch holen könnte.

Neben diesem defensiv-offensiven Kernmotiv im Hinblick auf die Autofabrik verbanden die Automobilzulieferer mit dem Verbundprojekt auch die Erwartung, in einen Erfahrungs- und Informationsaustausch mit anderen Zulieferern treten zu können. Der Orientierungs- und Anregungsbedarf der Zulieferer kann in den beiden Fragen zusammengefaßt werden: Wo stehen die anderen Zulieferer? Was machen die anderen wie anders – und was können wir davon übernehmen?

3 Der Autohersteller – ein Tochterunternehmen zwischen organisatorischer Abhängigkeit und technologischer Führerschaft

Die in der Einleitung skizzierten, generellen Entwicklungstendenzen in der westlichen Automobilindustrie konkretisieren sich für jeden Automobilhersteller in besonderer Art und Weise. Konzernspezifische Unternehmensstrukturen und -traditionen, die geprägt sind von der jeweiligen Modellpolitik, den historisch gewachsenen Hersteller-Zuliefererbeziehungen, dem (nationalen) System der industriellen Beziehungen etc. spielen hier eine wichtige Rolle. Für die Autofabrik, unseren Projektpartner, die als nicht-amerikanisches, lokales Karosserie- und Montagewerk auf der untersten Hierarchieebene im Machtgefüge des Automobilkonzerns angesiedelt ist, heißt dies, Teil eines Systems zu sein, in dem nicht nur die lokalen Interessen, Gepflogenheiten und Traditionen der einzelnen Produktionsstandorte mit- und gegeneinander wirken. Überlagert wird hier der Wandel vom „traditionellen“ zum „Partnerschaftsmodell“ von teilweise konträren amerikanischen und (west-)europäischen Vorstellungen über die Ausgestaltung des „richtigen“ Weges zu einer flexiblen Massenproduktion, die den neuen Anforderungen von Innovationskraft und Qualität, Flexibilität und Effizienz, internationaler Expansion und lokaler Standortpflege gleichermaßen gerecht werden soll.

3.1 Positionierung der Autofabrik im amerikanischen Automobilkonzern

Im Machtapparat des Konzerns spielt das deutsche Tochterunternehmen eine ambivalente Rolle. In der derzeitigen Aufbaustruktur ist sie innerhalb der Gesamtorganisation „Automotive Operations“ auf der vierten Ebene als Teil des Bereichs „Europa“ angesiedelt, der wiederum zur übergeordneten Bereichsregion „Europa/Asien“ gehört.¹³ Die lokale Autofabrik, unser Projektpartner, rangiert in der Konzern-Hierarchie auf der untersten, fünften Ebene.

Diese formale Betrachtung der Platzierung in der Gesamtstruktur des Konzerns gibt die tatsächliche Positionierung des deutschen Tochterunternehmens wie speziell der Autofabrik aber nur unzureichend wider. Erstere ist unter den westeuropäischen Werken des Automobilkonzerns das führende Unternehmen. Mit knapp 44.500 Beschäftigten (Stand: Jahresende 1997) wird an drei Standorten in Westdeutschland produziert. Dazu kommt als vierter Standort ein Werk in Ostdeutschland mit knapp 1.900 Beschäftigten, das mit einem Ergebnisabführungsvertrag mit der deutschen Tochtergesellschaft verbunden ist. Seit 1995 gilt das ostdeutsche Werk „unangefochten als produktivste Autofabrik Europas“ (AP v. Febr. 1997: 26) bzw. „als absoluter Spitzenreiter in Europa“ (FAZ v. 7.2.1996), dessen Produktions- und Organisationsmodell als Vorbild der neuen Automobilfabrik schlechthin gilt.

Ein Vergleich der Beschäftigtenzahlen in den westeuropäischen Werken des Konzerns unterstreicht die dominierende Stellung der deutschen Tochtergesellschaft in Europa. Die Bandbreite der Beschäftigtenzahlen reicht von 9.800 in Großbritannien bis zu 1.100 in Portugal. Dazwischen bewegen sich die Werke in Spanien (9.000 Beschäftigte), Belgien (7.700 Beschäftigte) und Österreich (2.800 Beschäftigte) (Stand: 31.12.1996).

¹³ Die drei anderen Bereichsregionen sind Nordamerika, Lateinamerika/Afrika und Mittlerer Osten.

Die derzeitige Positionierung der Autofabrik innerhalb der deutschen Tochtergesellschaft wird bestimmt durch ihren Status als *home plant* für ein neues PKW-Modell, das seit März 1998 auf dem Markt ist. Produkt wie Funktion stecken voller Implikationen.

Mit Schlagzeilen wie: „Ein neuer Anfang“ (AutoBild v. 20.2.1998), „Zu neuen Ufern“ (AutoZeitung v. 25.2.1998), „Beherzter Griff nach den Sternen“ (FR v. 28.2.1998) oder: „Heller denn je sollen die Sterne erstrahlen“ (FAZ v. 24.2.1998) von der (Fach-)Presse bedacht, waren und sind mit diesem Modell ambitionierte Erwartungen verknüpft. Mit ihm sollte der Verkaufserfolg des Vorgängermodells, das mit dem Verkauf von 3,8 Millionen Fahrzeugen als das absolut erfolgreichste Automodell der deutschen Tochtergesellschaft gilt, wiederholt bzw. gesteigert und damit der Abstand in den Verkaufszahlen zum Konkurrenzmodell eines deutschen Automobilkonzerns weiter geschlossen werden.

Waren damit schon aus ökonomischer Sicht die Ziele denkbar hoch gesteckt, so liegt die konzernpolitische Bedeutung des neuen PKW-Modells noch auf einer anderen Ebene: Mit ihm wollte die deutsche Tochtergesellschaft in die „Premiumklasse“ auf dem Automobilmarkt vorstoßen. Mit ihm sollte das Vertrauen der Käufer in die Automarke zurückgewonnen werden. In den Test-Fahrberichten der Presse, die vor bzw. parallel zum Beginn des Serienverkaufs im ersten Vierteljahr 1998 erschienen sind, werden die hohen Qualitätsstandards des neuen Fahrzeugs bestätigt.¹⁴ Es liegt in der Logik dieser Qualitätsstrategie, wenn die Verschiebung des Serienstarts vom Herbst 1997 auf März 1998 souverän mit dem Hinweis kommentiert wurde, daß Qualität eben vor Zeit komme, und daß es erträglicher sei, hinter dem Zeitplan des Wettbewerbs zu laufen als hinter dessen Qualität (AP v. Dez. 1997: 42).

Für die Autofabrik führte der Produktionsstart des neuen PKW-Modells zu tiefgreifenden Veränderungen. Mit dem 2-Linien-Konzept wurde ein vollkommen neues Fertigungskonzept eingeführt. Das bisherige Bandtempo wurde halbiert. Damit wurde es möglich, seit 1998 das neue PKW-Modell sowie eine *Minivan*-Version davon parallel zu fertigen. Gegenüber der ersten Modellgeneration wurde durch Reorganisation (Verbau von 48 Großmodulen) und Automatisierung (Ausbau der Roboterlinien von 250 auf rund 1.000) der Fertigungsprozeß um 20% verkürzt.¹⁵ Als weitere Elemente des neuen Fertigungskonzepts werden die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit, ein neues Logistikkonzept sowie die Einführung eines neuen Qualitätssystems genannt. Daß für die Autofabrik das neue PKW-Modell tatsächlich so etwas wie einen Neuanfang markierte, kommt in der Aussage zum Ausdruck, daß bei Anlauf der Serienproduktion „im Prinzip nur noch die Mauern aus der Gründungszeit des Werks“ stammen (so der Werksleiter in einem AP-Interview v. Okt. 1997: 100). In der Tat ist seit Sommer 1994 im Zeitraum von fünf Werksferien die Autofabrik bis Ende 1997 baulich komplett umgestaltet worden. Die Kosten dafür werden auf 2,8 Mrd. DM beziffert (AP v. Okt. 1997: 100).

Kann das neue PKW-Modell auf dem Automobilmarkt als **das** derzeitige Prestigeprodukt der deutschen Tochtergesellschaft schlechthin bezeichnet werden, so ist damit speziell für die

¹⁴ Vgl. dazu: AP-Berichte v. Dez. 1997 und Febr. 1998; Auto Bild v. 20.2.1998; FAZ v. 24.2.1998; Die Welt v. 28.2.1998; FR v. 28.2.1998; SZ v. 28.2.1998; auto motor sport v. 25.2.1998; automobil v. März 1998; AP-Sonderausgabe v. Juni 1998.

¹⁵ Zu den Restrukturierungsmaßnahmen im einzelnen vgl. AP v. Okt. 1997: 98.

Autofabrik noch eine weitere Bedeutung verknüpft: Es ist von der Zentrale zur *home plant* der Modell-Produktion bestimmt worden. Gemeinsam mit dem Projektdirektor (Leitung und Verantwortung für die Entwicklung eines Fahrzeugmodells), dem *product development team* und dem Bereich *business processing* (Controlling, Koordination und Moderation der Projektteams), die alle den Charakter von Stabsstellen haben, bildet die *home plant* eine der vier Säulen im Produktionssystem des Konzerns.¹⁶ Eine *home plant* zeichnet für ein Fahrzeugmodell im Sinne eines *center of excellence* verantwortlich. Für die Produktion des neuen PKW-Modells setzt die Autofabrik damit die Qualitätsmaßstäbe für die drei anderen Montagefirmen. Sie ist das Zentrum der Produktion dieses Modells in Europa und trägt die Hauptverantwortung für die Produktionsvorbereitung und Fabrikation.¹⁷

Die neuen und zusätzlichen Kompetenzen, die die Funktion als *home plant* für die Autofabrik mit sich brachten, waren nicht von vornherein eindeutig definiert. Sie haben sich im Zusammenhang mit dem Anlauf der Vorserienproduktion seit August 1997 erst allmählich konsolidiert und damit zu einer Aufwertung dieses regionalen Standorts im Konzernverbund geführt. Dies wurde uns in Expertengesprächen mit Vertretern der Autofabrik bestätigt. Diese, zunächst nur graduelle Verschiebung im Verhältnis zwischen Zentrale und lokalem Karosserie- und Montagewerke wurde dabei auch auf die Politik des neuen Vorstandsvorsitzenden der deutschen Tochtergesellschaft zurückgeführt. Es wurde angedeutet, „*daß man wohl inzwischen auch in Amerika begriffen habe, daß sich nicht alles zentral bzw. weit von den konkreten Probleme festlegen lasse.*“ Als Indiz für die gewachsene Bedeutung der Autofabrik wurde angeführt, daß seit dem Start der Serienproduktion des neuen Modells ständig hochrangige Vertreter des Einkaufs „*hier vor Ort weilten*“, und daß die wöchentlichen *car-line meetings* für sämtliche Montagewerke des Modells inzwischen nur noch am Standort der *home plant* stattfänden.

Für unser Thema, den derzeitigen Wandel der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen, ist die Beobachtung interessant, daß im Zusammenhang mit der Markteinführung des neuen PKW-Modells viel von neuen technischen Qualitätsentwicklungen, einer neuen Fabrik und einem neuen Fertigungsprozeß in der Autofabrik die Rede war, aber sehr wenig von veränderten Hersteller-Zulieferer-Beziehungen. So betonte der Werksleiter in einem AP-Interview, daß vor dem Beginn der Baumaßnahmen und Reorganisation ein intensives *benchmarking* mit Wettbewerbsfabriken gestanden habe, wobei insbesondere japanische *transplants* kritisch unter die Lupe genommen worden seien (AP-Interview v. Okt. 1997: 100). In diesem Zusammenhang wurde die Frage, welches Bandtempo die höchste Qualität ergebe, als „die wesentliche Kernfrage“ bezeichnet. Das heißt mit anderen Worten: Bei der Vorbereitung auf die Produktion des neuen Modells standen die interne Reorganisation der Ablaufstruktur sowie die technische Ausrüstung der Autofabrik im Vordergrund. Die Frage der künftigen Gestaltung der Beziehungen zu den Zulieferern war dabei offensichtlich von untergeordneter Bedeutung. Ähnliches läßt sich bei der Berichterstattung über die Modell-Entwicklung aufzeigen. Entwicklungspartnerschaften als Ausdruck veränderter Hersteller-Zulieferer-Beziehungen wie als eine entscheidende Voraussetzung für Kostenoptimierung und Qualitätssteigerung finden keine besondere Erwähnung. Statt dessen wurde hervorgehoben, daß bei diesem Modell

¹⁶ Dieses System ist erstmals beim Serienanlauf eines neuen Modells im Jahre 1994 eingesetzt worden (AP v. Febr. 1997: 26).

¹⁷ Vgl. dazu AP v. Juni 1998: 24.

erstmalig Rennfahrer in die Entwicklung eingeschaltet worden seien: „Aus den Tests auf der Piste entstanden so viele wichtige Hinweise für die Entwicklung, daß (...) die Rennfahrer künftig früher mit ins Boot nehmen wird“ (AP v. Dez. 1997: 46).

3.2 Turbulenzen im Automobilkonzern in der 2. Hälfte der 90er Jahre

Mehrere Ereignisse im Automobilkonzern haben während der Laufzeit unseres Projekts in der Wirtschafts- und Tagespresse für Aufsehen gesorgt. Positive wie negative Schlagzeilen hat das bereits erwähnte neue PKW-Modell produziert, das zu Beginn des Jahres 1998 in der Autofabrik erstmalig vom Band gelaufen ist. Die positiven Schlagzeilen wurden bereits genannt. Für negative Schlagzeilen hatte das neue PKW-Modell vor Beginn des Serienstarts gesorgt, während seiner Entwicklungsphase. Aus Protest gegen den Widerstand der Konzernzentrale in den USA, in das neue Modell eine voll verzinkte Karosserie einzubauen, hatte der erst 1995 eingestellte Entwicklungschef bereits Mitte 1997 seinen Dienst bei der deutschen Tochtergesellschaft wieder quittiert (AP v. Dez. 1997: 42).

Ein immer wiederkehrendes Thema der Jahre 1997/98 war „die Fehde“ (FAZ v. 21.1.1998) zwischen der deutschen Tochtergesellschaft und dem amerikanischen Mutterkonzern, die ihre Protagonisten im damaligen Verantwortlichen für das weltweite Automobilgeschäft des Konzerns außerhalb der USA und dem damaligen Vorstandsvorsitzenden der deutschen Tochtergesellschaft gefunden hatte. Es wäre verkürzt, diesen Machtkampf nur als Ausdruck persönlicher Rivalitäten und Antipathien zweier mächtiger Männer zu werten. Er war Ausdruck tiefgreifender Meinungsverschiedenheiten über die künftige Strategie, mit der der Konzern auf die veränderte Marktökonomie im Automobilbereich reagieren sollte. In der Tagespresse ist dies auf die Formel gebracht worden, daß der Repräsentant des Konzerns für eine deutlich höhere Rentabilität der Werke streite und vor allem Kosten sparen wolle, während der Vorstandsvorsitzende der deutschen Tochtergesellschaft, übrigens auch ein Amerikaner¹⁸, als Verfechter des Standorts Deutschland gelte.

Die Geschichte der „Fehde“ läßt sich folgendermaßen rekapitulieren: In den beiden persönlichen Kontrahenten A und B trafen unterhalb der obersten Ebene der Konzernzentrale zwei widersprüchliche Marktstrategien aufeinander. A war für das gesamte Automobilgeschäft außerhalb der USA verantwortlich, d.h. damit sowohl oberster Chef und Koordinator der europäischen Werke als auch der maßgeblich Zuständige für die Globalisierungsstrategie des Konzerns. Er setzte er vor allem auf Expansion durch den Bau neuer Fabriken in Osteuropa, Lateinamerika und Asien, zu Lasten der bereits bestehenden Standorte in Westeuropa, und das hieß auch: zu Lasten des dort vorhandenen Know-hows (vgl. Der Spiegel 5/1998: 2f.).

Trotz der nachrangigen Bedeutung der deutschen Tochtergesellschaft im Organigramm des Konzerns hat deren Bedeutung im Zuge der weltweiten Konzernexpansion innerhalb des gesamten Konzerngefüges stetig zugenommen. Die Ursache liegt darin, daß die auf den amerikanischen Käufermarkt ausgerichteten Automodelle des Konzerns für den außer-

¹⁸ Die hier beschriebenen Turbulenzen sind ein anschaulicher Beleg dafür, wie fragwürdig es von der Sache her ist, sie vorwiegend als Ausdruck „nationaler“ Besonderheiten zu verstehen. So wurde die „deutsche“ Strategie damals von einem Amerikaner verfochten, während die „amerikanische“ Strategie auch im langjährigen deutschen Technikchef der deutschen Tochtergesellschaft einen vehementen Verfechter hatte.

amerikanischen Markt ungeeignet waren. Die Führungsrolle bei der technischen Entwicklung und bei der Erschließung der Automärkte außerhalb der USA hatte die deutsche Tochtergesellschaft übernommen. Im Zusammenhang mit der Ablösung von B als Vorstandsvorsitzendem der deutschen Tochtergesellschaft diagnostizierte denn auch das „Handelsblatt“, „ein spürbares Unbehagen im (amerikanischen, d.V.) Hauptquartier über die wachsende Bedeutung und vermeintliche Macht der Tochter (...) im internationalen Konzerngefüge. ... (Die deutsche Tochter mit ihren, d.V.) weltmarktfähigeren Modellen wurde auch noch zur Führungsmarke des Gesamtkonzerns auf seinen Auslandsmärkten“ (Hb v. 22./23.5.1998).

Die zunehmende Bedeutung der deutschen Tochtergesellschaft innerhalb des Konzerns hat im übrigen ihren Ausdruck in der Eröffnung eines „Internationalen Technischen Entwicklungszentrums“ (ITEZ) mit über 8.000 Mitarbeitern am Hauptsitz in Deutschland gefunden, das die exklusive Zuständigkeit für die Motoren- und Getriebeentwicklung des Konzerns übertragen bekommen hatte. Ihm wurde prognostiziert, „eine führende Rolle ... in einer neuen globalen Organisation“ zu übernehmen (FAZ v. 19.10.1997). Es ist von daher nur folgerichtig, daß auch der Einkaufschef des Bereichs Europa seinen Sitz am Stammsitz der deutschen Tochtergesellschaft hat, in der Nähe zur Produktion und zum Internationalen Technischen Entwicklungszentrum.

Der Vorstandsvorsitzende der deutschen Tochtergesellschaft stand aber nicht nur für eine gestiegene und auch in Zukunft steigende Bedeutung der deutschen Konzerntochter, sondern auch für eine andere Geschäftspolitik. Wurde A resp. „den Amerikanern“ nachgesagt, „ihre deutschen Werke ... kurzhalten“ bzw. die Meßlatte für Qualität nicht so hoch anlegen zu wollen, was die US-Produkte des Konzerns mit ihren immensen Qualitätsproblemen auch zeigten¹⁹, galt B „als energischer Verfechter deutscher Ingenieursleistungen im Automobilbau“ (Hb v. 8.1.1998).

„Die Fehde“ zwischen der deutschen Tochtergesellschaft und dem amerikanischen Mutterkonzern hat zu personellen Konsequenzen auf der Führungsebene des internationalen Konzerngeschäfts wie der deutschen Tochtergesellschaft geführt. A als Auslandsvorstand des Konzerns wurde in die USA zurückbeordert und wenig später entmachtet. B als ehemaliger Vorstandsvorsitzender der deutschen Tochtergesellschaft wurde im Sommer 1998 mit neuen Aufgaben nach Rußland versetzt. Neuer Vorstandsvorsitzender der deutschen Tochtergesellschaft wurde schließlich, nach dem kurzen Zwischenspiel des ehemaligen Präsidenten der mexikanischen Tochtergesellschaft des Konzerns, der bisherige Vorstandsvorsitzende der schwedischen Tochterwerke. Ob damit die personellen Voraussetzungen dafür geschaffen sind, daß künftige Spannungen zwischen der deutschen Tochtergesellschaft und der amerikanischen Konzernmutter abgebaut werden können, ist derzeit noch offen. Während in der Presse der neuen Vorstandsvorsitzende mit der Aussage zitiert wurde, den deutschen Standort stärken zu wollen, wurde gleichzeitig bezweifelt, ob er sich gegen den neuen Chef der Europa-Konzerns durchsetzen könne. Dieser wurde als „autoritärer als seine Vorgänger“

¹⁹ Diese Einschätzung ist in der deutschen Presse weit verbreitet. Das Magazin „Der Spiegel“ hat dies anlässlich der Vorstellung des neuen PKW-Modells so formuliert: „Der galoppierende Qualitätsverfall war das Ergebnis einer Unternehmenspolitik, die von (...) Insidern inzwischen als 'amerikanische Krankheit' bezeichnet wird. Der Dachkonzern (...), größter Autohersteller der Welt und hundertprozentiger (...) Eigner, trimmt die Marke (...) radikal auf Kostensenkung – zu Lasten der Qualität“ (Der Spiegel 9/1998: 174).

charakterisiert. Er „achte wie seine Vorgänger fast ausschließlich auf Kostensenkung und vergesse das Produkt“ (Hb v. 18./19.5.1999).

Wie unsere Skizzierung der Turbulenzen, die den Automobilkonzern in der 2. Hälfte der 90er Jahre beschäftigt haben, zeigen sollte, kann die Verteilung der Machtgewichte zwischen der Konzernzentrale in den USA und den dezentralen Standorten, genauer gesagt: zwischen der Konzernzentrale und der deutschen Tochtergesellschaft, keinesfalls als ein für allemal definiert gelten. Unsere Einschätzung ist, daß es bei den internen Konzernturbulenzen vielmehr darum geht, die Machtbalance zwischen den einzelnen Konzerneinheiten ständig neu auszutarieren. Die Waage wird sich immer einmal mehr in Richtung Konzernzentrale neigen, einmal mehr in Richtung der deutschen Tochtergesellschaft bzw. der dezentralen Standorte. Einmal werden sich diejenigen durchsetzen, die der doppelten Herausforderung von Globalisierung und Implementation eines Systems flexibler Massenproduktion eher mit der Strategie der weltweiten Expansion und der strikten Kostenreduktion zu Lasten von Qualität und Pflege der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen setzen; dann wieder werden diejenigen „Oberwasser“ bekommen, die eher auf Qualität sowie Standort- und *know how*-Pflege setzen. Wir werden diese Überlegungen bei unseren industriepolitischen Schlußfolgerungen wieder aufgreifen.

3.3 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im Konzern-Korsett

Die Beziehungen des Konzerns zu seinen europäischen Zulieferern waren zu Beginn der 90er Jahre einer besonders harten Belastung ausgesetzt. Das Kürzel PICOS²⁰ und der Name López stehen für einen Kurs zur Kostenreduktion und Rationalisierung des Wertschöpfungsprozesses in seiner Gesamtheit, der auf Zuliefererseite als Politik „der eisernen Faust“ (Lamming 1994:282) in die Geschichte eingegangen ist. Mit López hat in der westeuropäischen und deutschen Automobilindustrie eine Entwicklung begonnen, die Lamming (1994) als „Spannungsmodell“ bezeichnet. Die damalige Situation in der Zulieferindustrie schildert er so: „Die Teileproduzenten befanden sich zu jener Zeit in einer derart verzweifelten Lage, daß sie nicht immer den gesunden Geschäftsverstand walten ließen, wenn es darum ging, einen Kunden zu halten. Der Wettbewerb in der Zulieferindustrie rutschte ins Chaos ab“ (Lamming 1994:209). Mit „Verzweiflung“ charakterisiert er die Lage bei Herstellern und Zulieferern. Sämtliche Entscheidungen und Aktivitäten waren der Zielsetzung „Kostenreduzierung“ untergeordnet.

Angesichts der realen Machtverhältnisse zwischen dem Konzern als dem größten Automobilhersteller der Welt und seinen Zulieferern hieß dies konkret, daß der Hersteller seine eigenen Risiken in verstärktem Maße auf die Zulieferer abgewälzt hat. Der „Lopez-Effekt“ ist vor allem deshalb zum geflügelten Wort avanciert, weil mit dem Ansinnen des Herstellers, auf direktem Wege die Produktivität der Zulieferer zu steigern, historisch erstmalig deren formale Autonomie verletzt worden ist. Insofern man im Rahmen des

²⁰ PICOS = Purchased Input Concept Optimisation with Suppliers. Als Urheber dieses Programms gilt José Ignacio López de Arriortúa, zunächst Chefeinkäufer von GM Europe, später Produktionsverantwortlicher bei der VW AG. Lamming (1994:356, Anm.1) verweist zu Recht auf die Bedeutung von PICOS im Spanischen: „Gipfel“, d.h. ein Symbol für Spitzenleistungen, aber auch „Pickel“ bzw. „Spitzhacke“. In Verbindung mit der spanischen Herkunft von López bekommt damit PICOS seine eigentliche Bedeutung.

„traditionellen Modells“ überhaupt von „Vertrauen“ sprechen konnte, ist diese Ressource durch derart machtvolle Vorstöße des Herstellers arg in Mitleidenschaft gezogen worden.

Heutzutage sind die Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern im Konzern durch die Strukturen und Entscheidungen eines weltweiten Einkaufssystems geprägt. Nach einem uns vorliegenden Organigramm vom Dezember 1997 (in: AP v. Febr. 1998: 37) sind unter Leitung eines obersten Konzern-Einkaufschefs, der für die weltweite Materialbeschaffung des Konzerns zuständig ist, vier Einkaufschefs jeweils für die Regionen Nordamerika, Europa, Lateinamerika und Asia Pacific verantwortlich. Diesen wiederum sind nationale Einkaufs- und neun Spartendirektoren (regionsübergreifend) zugeordnet. Den Spartendirektoren arbeiten *Creativity Teams* zu, die weltweit für die Beschaffung eines Systems oder Moduls innerhalb der jeweiligen Sparte zuständig sind.

Da unser Projekt an der operativen Ebene, d.h. bei der Gestaltung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im laufenden Produktions- und Belieferungsprozeß ansetzte, war es auch mit einer doppelten Beziehungsstruktur konfrontiert. Grundlegend bestimmend waren die Prinzipien und Praktiken von Entwicklung und Einkauf. Beide Abteilungen haben ihren Standort am Stammsitz der deutschen Tochtergesellschaft, wobei die Entwicklung bei der Zentrale der deutschen Tochtergesellschaft und der Einkauf bei der Konzernabteilung für den Bereich Europa angesiedelt sind. Diese primäre, stark machtbesezte Beziehungsstruktur war überlagert von einer eher pragmatischen auf der Ebene der Autofabrik, die im Alltagsgeschäft mit den Zulieferbetrieben zurechtkommen mußte, die vom weltweit agierenden Einkauf für ein bestimmtes Modell ausgewählt worden waren. In einem Expertengespräch wurde die Konfliktrichtigkeit dieser doppelten Beziehungsstruktur so ausgedrückt, daß erhebliche Probleme beim Einkauf zu verorten seien: *„Dort sitzen die scharfen Hunde, die bei Problemen auf die Lieferanten losgelassen werden.“*

Für die Region Europa ist ein *Vice President Europe Supply* zusammen mit sechs nationalen Einkaufsdirektoren (sowie den neun Spartendirektoren) zuständig. Sie bilden zusammen das *European Sourcing Committee*, das wöchentlich tagt und entscheidet, welche Zulieferer die „weltweit Besten“ sind und damit den Zuschlag bekommen. In einem Interview kündigte der *Vice President Europe Supply* nicht nur die weitere Reduzierung der Zahl der Direktlieferanten sowie den verstärkten Bezug von Modulen und Systemen an, sondern auch die weitere Konsolidierung des „Welteinkaufs“ mit dem Ziel, mit Lieferanten Lieferverträge zum „Weltpreis“ abzuschließen (AP vom Febr. 1998: 32). Die Globalisierung der Automobilproduktion zieht damit die Globalisierung der Materialbeschaffung nach sich.

Es liegt in der Logik der Strategie der weltweiten Materialbeschaffung unter Kostengesichtspunkten, daß der Konzern nicht über ein – in unserem Sinne – „partnerschaftliches“ Lieferantenentwicklungsprogramm verfügt. Die Hauptbotschaft der Konzernzentrale an die Zulieferer ist, daß von ihnen weitere Kostensenkungen und steigende Effizienz verlangt werden. Die Strategie des obersten Einkaufschefs wird in einem AP-Artikel folgendermaßen beschrieben: Ziel ist „... der Welteinkauf bei Zulieferern, die nur 25 ppm²¹ Schlechtteile

²¹ Das Maßeinheit „ppm“ steht für den Quotienten „parts per million“ und bezeichnet im Qualitätsmanagement den Anteil der fehlerhaft produzierten bzw. gelieferten Teile. Die ppm-Rate – z.B. im Durchschnitt eines Monats oder eines halben Jahres – dient den Autoherstellern als ein wesentliches Kriterium zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit einzelner Zulieferer und ist mitentscheidend bei der Auftragsvergabe.

verursachen. ... Mit Druck will (er, d.V.) ... die Fehlerquellen abwürgen. Kann ein Zulieferer nicht innerhalb von 90 Tagen Mängelbeseitigung melden, fliegt er aus der Datei“ (AP v. Okt. 1997: 42).

4 Wirkungsmöglichkeiten und Grenzen des Verbundprojekts

Der strukturelle Wandel in den Produktions- und Lieferbeziehungen der Automobilindustrie verlangt allen Beteiligten einen Lernprozeß beträchtlichen Ausmaßes ab. Insofern sich ein Hersteller im Sinne seiner strategischen Ziele für einen bestimmten Lieferanten entschieden hat, sollte er alles daran setzen, partnerschaftliche Beziehungen mit ihm aufzubauen. Der Weg heraus aus den überkommenen, „adversativen, konfliktorientierten und von Taktik geprägten Beziehungen“ (Wolters 1996:235) und hin zu partnerschaftlichen Verhaltensweisen ist freilich noch nicht zurückgelegt. Die Notwendigkeit zur Optimierung der konkreten Lieferbeziehungen vor Ort steht vielfach in einem widersprüchlichen Verhältnis insbesondere zur Einkaufsstrategie global agierender Automobilkonzerne. Im Fall eines letztlich von den Traditionen der amerikanischen Automobilindustrie bestimmten Herstellers scheint noch die Auffassung vorzuherrschen, daß Zulieferer sich einseitig den Vorgaben ihres Kunden anzupassen haben. Bislang werden verlässliche Möglichkeiten zu wechselseitiger Abstimmung offenbar nur punktuell und nur wenigen, strategisch besonders wichtigen Lieferanten eingeräumt. Die Frage, wie weit der Weg der Partnerschaft überhaupt gegangen werden kann und soll, ist noch nicht beantwortet.

Die Kooperationspartner des Verbundprojekts wurden aus Sicht von Herstellervertretern (*home plant*) als „besonders gute Lieferanten“ hervorgehoben. Diesen Umstand problematisierten sie immer mal wieder, da es ihnen für das Alltagsgeschäft dringlicher schien, ihre „Problemlieferanten“ zu beeinflussen. Entgegen dieser Vorbehalte, „ganz normale Beziehungen“ in den Blick zu nehmen und weiterzuentwickeln, zeigte dann der Projektverlauf, wie viele Komplikationen auch diese „unproblematischen“ Hersteller-Zulieferer-Beziehungen tatsächlich aufwiesen.

4.1 Schwachstellenanalyse als Instrument zur Herstellung von Glaubwürdigkeit und Offenheit

Die primäre Anforderung an die Möglichkeit partnerschaftlichen Lernens ist das Vertrauen der Beteiligten, in der Auseinandersetzung mit anstehenden Problemen auf Gleichberechtigung setzen zu können.²² Auf diesbezügliche Vorbehalte etlicher Zuliefererunternehmen stießen wir im Verlaufe unserer Akquisition von Kooperationspartnern. Es zeigte sich, daß gerade „Problemlieferanten“ ungern in solch einen Lern-Verbund mit dem Hersteller eintreten. Im Falle eines erst nach Projektstart angesprochenen Zuliefererunternehmens mit gewissen Schwierigkeiten im Qualitätsmanagement trat diese Problematik noch einmal

²² Eine empirische Untersuchung der Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar (Weber/Wertz) arbeitet sieben Erfolgsfaktoren für gute Hersteller- Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie heraus, unter denen der „Aufbau von Vertrauen“ als *conditio sine qua non* fungiert (vgl. FAZ vom 25.5.1999).

besonders klar hervor: Einerseits wollte man sich einer Initiative, an der der Hersteller/Kunde beteiligt ist, nicht so ohne weiteres entziehen. Andererseits nahm man unser Ansinnen, in diesem Rahmen Kommunikations- und Kooperationsprobleme zu thematisieren, als eine besonders raffinierte Methode wahr, „über den Tisch gezogen“ zu werden. Sieht man einmal von dem – für sie gewichtigen – ersten Schritt der Beteiligungsentscheidung der sechs Zulieferer ab, so konnte ihr Vertrauen in die Tragfähigkeit des Verbundprojekts vor allem durch die eingangs durchgeführte Schwachstellenanalyse gestärkt werden: Eingehende Gespräche in den Häusern aller Kooperationspartner (insgesamt mehr als 30 Interviews) förderten eine Reihe von neuralgischen Punkten der Produktions- und Lieferbeziehungen zutage. Auf seiten der Qualitätssicherung war das ein beträchtlicher Klärungsbedarf zur Einführung und zu den Regularien des neuartigen, und den Zulieferern „aufgenötigten“ Qualitätsmanagementsystems (QS 9000). Genannt wurden insbesondere die Komplikationen in der Erstbemusterung zur Vorbereitung des Serienanlaufs eines neuen Automodells, die Reklamationsbearbeitung bei Ausschußteilen sowie die Intransparenz der Kriterien zur Lieferantenbewertung. Für die Verantwortlichen in der Logistik stand ebenfalls eine Auseinandersetzung mit den neuen Systemen zum *lean material management*, insbes. auch die Frage schwankender Lieferabrufe durch den Hersteller, auf der Tagesordnung. Außerdem wurde hier über Probleme mit ungünstig konzipierten Verpackungen und nicht ausreichend verfügbaren Transportbehältern geklagt.

Bei diesen wichtigsten Problemfeldern sowie einer Reihe weiterer Einzelthemen handelte es sich zum Teil um „heiße Eisen“. Sie sind allen Beteiligten zwar bewußt, werden im Rahmen „normaler Beziehungen“ jedoch selten angefaßt bzw. offen behandelt, weil dies die latenten Interessenkonflikte zwischen einem „mächtigen“ Automobilkonzern und seinen „kleinen“ Zulieferern aufrühren könnte. Daß die Schwachstellenanalyse sie aus Sicht aller Kooperationspartner beleuchtete, stärkte die Rolle des Projektteams als Mittler zwischen unterschiedlichen Interessen. Gleichzeitig ging damit ein deutlicher Motivationsschub der Kooperationspartner einher, vermochten die Beteiligten sich doch jetzt vorzustellen, daß im Rahmen des Verbundprojekts tatsächlich „spannende“ Fragen aufgeworfen, geklärt und vielleicht gar Lösungen gefunden werden könnten.

In der Folge wurden für den Bereich des Qualitätsmanagements ebenso wie auch für den Bereich Logistik eine ganze Reihe von Workshops (insgesamt 22 Veranstaltungen in knapp zwei Jahren) durchgeführt, die sich eingehend den aufgeworfenen Problemfeldern widmeten. Gemeinsam konnte hier ein wichtiger Beitrag zur Beseitigung von Informationsdefiziten, zur Klärung strittiger Fragen und manchmal auch zu praktischen Problemlösungen zwischen Zulieferern und dem beteiligten Herstellerstandort geleistet werden. Im nächsten Abschnitt wollen wir die Wirkungsmöglichkeiten dieser Aktionsform des Verbundprojekts genauer darlegen. Dazu dienen uns Beispiele aus mehreren Veranstaltungen mit den Kooperationspartnern zu verschiedenen Themen des Qualitätsmanagements und der Logistik.

4.2 Wirkungsmöglichkeiten der Aktionsform „Workshop“ zur Optimierung der Kommunikation und Kooperation

Die produktiven Wirkungsmöglichkeiten des Kooperationsverbunds lagen vor allem in seinem Beitrag zur Intensivierung und Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen den Funktionsverantwortlichen der Zulieferer einerseits und denen des lokalen Herstellerstandorts andererseits. Angesichts der Tatsache, daß in der Autofabrik während der Dauer des Verbundprojekts zwei Serienanläufe neuer Automodelle abgewickelt wurden, ist dies von kaum zu unterschätzender Bedeutung. War zu Beginn der gemeinsamen Arbeit die Tendenz zu beobachten, bei aufgetauchten Problemen die jeweils andere Seite „an den Pranger zu stellen“, so spielte das im weiteren Verlauf eine immer geringere Rolle: Anstatt die Ursachen ihrer Probleme bei anderen dingfest machen zu wollen, gingen alle Beteiligten mehr und mehr dazu über, sich gegenseitig von den Zwängen und Schwierigkeiten, aber auch den Gestaltungsspielräumen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld und Verantwortungsbereich zu berichten. Die Zulieferervertreter wußten die in diesem Kreise wachsende Offenheit auf seiten der Repräsentanten ihres Kunden sehr zu schätzen.

Durch die eingehende Erörterung der konkreten Vorbereitungsmaßnahmen auf dem Felde des Qualitätsmanagements zu einem bevorstehenden Serienanlauf konnten die beschränkten Einzelperspektiven überwunden und die komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Hersteller und Zulieferer sichtbar werden. Nachdem dieser Modellwechsel im wesentlichen vollzogen war, reflektierten die Kooperationspartner dessen „Höhen und Tiefen“ aus der Einzelperspektive ihrer jeweiligen Häuser sowie in einer gemeinsamen Gesamtschau. Sowohl die im Verlaufe des Serienanlaufs fast unvermeidbaren „Einbrüche“ als auch die Leistungen und Erfolge der einzelnen Zulieferer wie ihres Zusammenwirkens mit den Verantwortlichen des Herstellerstandorts wurden in diesem Kreise eingehend gewürdigt. Das Verhältnis gegenseitiger Angewiesenheit und die hierauf beruhende Notwendigkeit partnerschaftlicher Optimierungs- und Lernprozesse trat vor aller Augen. Gerade diesen Workshop, in dessen Mittelpunkt der Rückblick auf die gerade erst bewältigten Schwierigkeiten stand, haben alle Teilnehmer als eine außergewöhnlich interessante und produktive Gelegenheit hervorgehoben, die ihr hektisches Tagesgeschäft ihnen normalerweise nicht gestatte. Innerhalb weniger Stunden entwickelte sich hier eine Atmosphäre gegenseitiger Aufmerksamkeit, welche eine nachhaltig positive Wirkung auf die weitere Arbeit im Verbundprojekt haben sollte.

Unter den Logistik-Verantwortlichen hatten die sog. Werkstatt-Treffen eine ähnlich konstruktive Wirkung: Anders als ihre Kollegen vom Qualitätsmanagement, die sich lieber auf dem neutralem Boden des IAT trafen, bevorzugten sie den Erfahrungsaustausch vor Ort, um beim Hersteller bzw. im Hause der einzelnen Zulieferer gemeinsame Probleme zu erörtern. Außerdem präsentierte der jeweilige Gastgeber seine laufenden Vorhaben; gemeinsam besichtigte man etwa die Produktionsprozesse oder die logistischen Abläufe. Hieraus entstand eine Reihe auch bilateraler Anregungen und Kontakte. Insgesamt schätzten die Teilnehmer diesen unmittelbaren und wechselweisen Einblick in die Strukturen und Verfahrensweisen der einzelnen Kooperationspartner als einen großen Vertrauensbeweis ein. Als zu Beginn des Projekts ein Zulieferer damit begonnen hatte, mochten auch die anderen sich dem nicht mehr verweigern.

Die damit geschaffene Kommunikations- und Kooperationsbasis konnte dann auch für verschiedene gemeinsame Aktionen genutzt werden. In diesem Zusammen sind besonders die Verhandlungen mit dem Unternehmen hervorzuheben, das im Auftrag des Herstellers die standardisierten Behälter für den Transport von Zulieferteilen bereitstellt und wartet. Hier bestanden seit einiger Zeit eine ganze Reihe von Problemen hinsichtlich der Behälterreinigung, -bereitstellung und -abrechnung. Durch Vermittlung und unter Beteiligung der Logistik-Verantwortlichen des lokalen Herstellerstandorts konnten die Zulieferer im Verbundprojekt hierzu einvernehmliche Lösungen mit hochrangigen Repräsentanten des Behälter-Unternehmens erreichen.

Im Rahmen der Logistik-Workshops resp. „Werkstatt-Treffen“ gaben die Vertreter des Herstellers überdies einen Einblick in die mittelfristigen Planzahlen jeweils bevorstehender Serienanläufe, der von den Zulieferern als außergewöhnlich bezeichnet wurde. Er ermöglichte ihnen eine frühzeitige und triftigere Disposition (insbes. Materialbeschaffung), als sie dies in der Vergangenheit gekannt hatten. Weil sich solche – „inoffiziellen“ – Planzahlen des Herstellers, vor allem aufgrund veränderter Markteinschätzungen, allerdings noch verschieben können, bedurfte es zugunsten dieser Offenheit einer Übereinkunft im Logistik-Kreis: *„Auf die genannten Zahlen kann sich letztlich niemand berufen!“*

Ein weiteres Beispiel für die Arbeit der Logistik-Spezialisten ist ihre gemeinsame Auseinandersetzung mit dem neuen *lean materials*-Konzept des Herstellers im Rahmen zweier Workshops: Detailliert wurden die aufeinanderfolgenden Stufen des für kommende Serienanläufe geplanten Vorgehens (vom *scheduling* über die Materialbestellung, den Wareneingang bis hin zur Montage der Zulieferteile) hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile aus Zulieferersicht beleuchtet. Für die Vertreter des Herstellers brachte dies ein wertvolles Feedback bezüglich neuralgischer Punkte und konkreter Optimierungspotentiale. Die Logistikverantwortlichen der Zulieferer erhielten einen weitreichenden Einblick in die bevorstehenden Veränderungen beim Hersteller, der es ihnen ermöglichte, sich frühzeitig auf die Anforderungen des neuen Managementsystems der Logistik einzustellen.

Die Früchte der Auseinandersetzung mit dem Qualitätsmanagementsystem QS 9000 unter den Funktionsverantwortlichen von Hersteller- und Zuliefererseite, die im Rahmen etlicher Workshops fast die gesamte Projektlaufzeit bestimmte, lassen sich ganz ähnlich resümieren: Die vertrauensvolle Atmosphäre im Kreise des Verbundprojekts gestattete den Vertretern des Herstellers einen Einblick sowohl in die Schwierigkeiten als auch in die eindrucksvollen Anstrengungen und Erfolge von Zulieferern bei der Umsetzung der QS 9000, der ihnen in ihrem spannungsgeladenen Alltagsgeschäft meist verwehrt bleibt. Dies ermöglichte es ihnen, wie sie betonten, eine realistischere Einschätzung der Möglichkeiten, Grenzen und probaten Ansatzpunkte zur Verwirklichung des neuen Qualitätsmanagementsystems. Die Funktionsverantwortlichen der Zulieferer erhielten die in ihrer Bedeutung kaum zu überschätzende Gelegenheit, die Unklarheiten und Komplikationen, die während des in ihren Häusern laufenden Einführungsprozesses der QS 9000 immer wieder auftraten, mit Repräsentanten ihres Kunden kritisch zu reflektieren und dadurch zu angemesseneren Lösungen zu kommen. Der Prozeß der Vertrauensbildung im Kreise des Verbundprojekts erhielt vor allem durch die Herstellervertreter sowohl der Autofabrik als auch der Unternehmenszentrale entscheidende Impulse: Zunächst einmal sei die QS 9000 eben in erster Linie ein Regelwerk aus Sicht und im Interesse der Automobilhersteller. Bei seiner Umsetzung seien auch Fehler unterlaufen.

Seitens des Herstellers „haben wir noch nicht alle unsere Hausaufgaben gemacht“; hier werde vor allem die „Harmonisierung“ der Anforderungen verschiedener Unternehmensstandorte an die Zulieferer vorangetrieben. Solch selbstkritische Offenheit würdigten die Verantwortlichen der Zulieferer als besonders wertvolle Basis, gemeinsam zu realitätstauglichen Problemlösungen zu kommen: „Das war in den letzten Jahren ja überhaupt nicht kommunizierbar!“

Damit haben wir anhand einiger Aktivitäten die wichtigsten Wirkungsmöglichkeiten der Aktionsform „Workshop“ dargelegt, das wir im Rahmen des Verbundprojekts zur Optimierung der Kommunikation und Kooperation in den gegenwärtigen Produktions- und Lieferbeziehungen der regionalen Automobilindustrie eingesetzt haben. Im nächsten Abschnitt werden wir konkreter auf das eingangs angesprochene Spannungsfeld im Dreieck zwischen den Zulieferern, dem regionalen Standort des Herstellers und dessen zentralen Instanzen zurückkommen. Dabei beziehen wir uns auf einen Versuch des Herstellers, die Kommunikations- und Kooperationsformen mit seinen Zulieferern zu standardisieren, den wir in einem exemplarischen Ausschnitt beobachten konnten. Dabei wurde deutlich, wie leicht dessen Repräsentanten von tentativen Partizipationsansätzen in dirigistische Routine zurückfallen können und gerade dadurch dazu beitragen, die wenig partnerschaftlichen Verkehrsformen der Vergangenheit zu reproduzieren.

4.3 Zur Ambivalenz einer dirigistischen Umsetzungsstrategie: Der partnerschaftliche Kooperationsbedarf beim Qualitäts-Handbuch

Die QS 9000 stellt das für alle Zulieferer der drei amerikanischen Automobilhersteller verbindliche Regelwerk zum Qualitätsmanagement dar. Dort sind in allgemeiner Form die Standards festgelegt, nach denen im Entwicklungs-, Produktions- und Belieferungsprozeß zu verfahren ist, um eine gleichbleibend hohe Produktqualität zu gewährleisten. Die QS 9000 definiert strikt, was zu tun ist. Dagegen bleibt die Frage, wie – bzgl. Ansprechpartner, Wege, Abläufe, Formblätter etc. – es im einzelnen getan werden soll, näheren Ausführungsbestimmungen bzw. detaillierten Verfahrensanweisungen durch die einzelnen Hersteller oder gar Standorte vorbehalten. Während der Laufzeit des Verbundprojekts kamen beim Hersteller Bestrebungen zum Tragen, ein entsprechendes *quality manual* bzw. Qualitäts-Handbuch²³ zu entwickeln und konzernweit einzuführen. Wie bei der Verpflichtung auf die QS 9000 selber ging auch hier die treibende Kraft vom amerikanischen Mutter-Konzern aus. Die Federführung bei der praktischen Erprobung des Konzepts für ein Q-Handbuch fiel dem europäischen „Musterwerk“ des Automobilkonzerns, dem Montagewerk in Ostdeutschland, zu. Im nächsten Schritt sollte es von der Automobilfabrik, der *home plant* des bevorstehenden Modellanlaufs, für den Verkehr mit seinen Zulieferern eingesetzt werden.

Anhand einer Sequenz von vier Workshops zu Fragen des Qualitätsmanagements, die fast über ein ganzes Jahr verteilt waren, bekamen wir einen Einblick in die Erfordernisse und Hindernisse, die mit der Einführung eines solchen Q-Handbuchs beim gegenwärtigen Zustand der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen verbunden sind. In diesem Zusammenhang läßt sich besonders gut die Kooperationsdynamik aufzeigen,

²³ Im folgenden: Q-Handbuch.

die im Rahmen gemeinsamer Aktivitäten des Verbundprojekts erzielt werden konnte. Die Hindernisse, an denen sie zeitweilig wieder zum Erliegen zu kommen drohte, sollten dabei freilich ebenso deutlich zutage treten.

4.3.1 Partnerschaftliche Konzeptentwicklung oder dirigistische Schulung?

Zur Präsentation und Diskussion eines ausgearbeiteten Entwurfes des Q-Handbuchs lud der für die Lieferantenentwicklung zuständige Funktionsbereich des zentralen Einkaufs des Herstellers ausgesuchte Zulieferer zu zweitägigen Veranstaltungen ein. Durch Initiative unserer Kooperationspartner von seiten der Autofabrik konnten die sechs Zulieferer des Verbundprojekts an solch einem „Training“ teilnehmen. Diese Informationsmöglichkeit zu neueren Entwicklungen beim Kunden nahmen ihre verantwortlichen Vertreter gerne in Anspruch, zumal angekündigt war, daß Interesse am Erfahrungsaustausch und an der Kritik hinsichtlich des vorliegenden Entwurfs bestehe. Daß die Repräsentanten der Unternehmenszentrale und des Standorts, der als Pilotwerk für die Erprobung des Handbuchs fungierte, dann allerdings während der Veranstaltung darauf hinwiesen, die Bestimmungen dieses Regelwerks seien durch Teilnahme am Training verbindlich geworden, führte bei unseren Kooperationspartnern zu erheblichen Irritationen. Bei den Zulieferervertretern entstand der Eindruck, der partizipative Charakter dieser Veranstaltung sei nur äußerer Schein gewesen. Obwohl der Ansatz des Handbuchs zur Regelung der konkreten Verfahrensweisen prinzipiell begrüßt worden war, schlug die Stimmung um. Manche reklamierten ihre justitiable Position: *„Das Handbuch ist doch keine Vertragsgrundlage!“* oder: *„Als global tätiger Zulieferer ziehe ich mich notfalls auf die international geltenden Standards der QS 9000 zurück!“* Die weitere Diskussion über einzelne Punkte des Handbuchs verlief daraufhin wenig verständigungsorientiert und war teilweise spannungsgeladen: Die Zulieferervertreter waren offenkundig nicht mehr an einer Erörterung der im Entwurf niedergelegten konstruktiven Ideen interessiert, sondern sie stellten nun ihre Anwendungsprobleme in den Vordergrund jeglicher Betrachtungen: Das Ansinnen des Handbuchs bedeute nur zusätzlichen Aufwand gegenüber den im Verhältnis etwa zur Autofabrik eingespielten und bewährten Verfahrensweisen. Die Repräsentanten des zentralen Qualitätsmanagements beim Hersteller suchten die Gemüter zu beruhigen, indem sie den vorläufigen Charakter des Handbuch-Entwurfs betonten und ihr Interesse an produktiver Kritik bekräftigten. Es konnte ihnen jedoch nicht mehr gelingen, die Skepsis der Kooperationspartner unseres Verbundprojekts gegenüber dieser Herstellerinitiative zu überwinden: Der dirigistische Zungenschlag in einem vermeintlich partnerschaftlichen Kommunikations- und Kooperationszusammenhang korrespondierte zu sehr mit den üblichen Erfahrungen der Zulieferer.

Die Haltung der Qualitätsverantwortlichen des lokalen Karosserie- und Montagewerks gegenüber dem Einsatz des Q-Handbuchs kann zum Zeitpunkt der skizzierten Veranstaltung als abwartend charakterisiert werden. Man schien sich noch nicht sicher zu sein, welche der Ansätze im vorliegenden Entwurf tatsächlich der Optimierung praktizierter Verfahrensweisen dienen könnten. Das ist eine andere Position als diejenige der Initiatoren des Zulieferer-„Trainings“, welche offensichtlich von einem nur noch unwesentlichen Modifikationsbedarf ihrer Vorgaben ausgingen. Außerdem war während der Veranstaltung deutlich geworden, daß ihr für solche Schulungsmaßnahmen bereitgestelltes Budget eher knapp bemessen war. Sie konnten also wenig Interesse daran haben, ihr Konzept infrage stellen zu lassen, sondern

waren an dessen effizienter Umsetzung orientiert. Hingegen waren die Vertreter der Autofabrik noch dabei, dessen konkreten Chancen und Risiken abzuschätzen. Der vom Verbundprojekt gebotene Rahmen wurde als gewissermaßen ideales Feld für die eingehendere Auseinandersetzung mit der Zuliefererperspektive genutzt. Zu diesem Zweck wurde, diesmal als originäre Veranstaltung des Verbundprojekts selber, ein weiterer Workshop zur Nachbetrachtung des Trainings sowie zum Austausch erster praktischer Erfahrungen mit dem Q-Handbuch angeregt und ein Vierteljahr später durchgeführt. Daran nahm auch der beim Training federführend involvierte Vertreter des Pilotwerkes teil.

Hier, im „vertrauten“ Rahmen des Kooperationskreises artikulierten die Qualitätsverantwortlichen von Zuliefererseite noch einmal sehr klar ihr Befremden über die dirigistische Vorgehensweise von seiten des Kunden. An konkreten Beispielen aus der Praxis des Produktions- und Belieferungsprozesses erläuterten sie ihre Bedenken gegen eine umstandslose Einführung des Q-Handbuchs. Freilich erklärten sie auch, daß etliche der aufgeführten Verfahrensweisen von Vorteil seien. Einzelne davon hätten sie unterdessen sogar schon in ihrem Hause verwirklicht. Sie machten aber auch deutlich, daß diverse Vorgaben des Handbuchs überhaupt nicht mit ihrem eigenen Qualitätsmanagementsystem zu vereinbaren seien. Vor allem verlangten die übrigen Automobilhersteller davon abweichende Standards, und sie könnten nicht für jeden Kunden spezielle Abläufe einführen. Abgesehen einmal vom dafür erforderlichen Aufwand irritierten unterschiedliche Vorgehensweisen die eigenen Mitarbeiter und führten so zu verminderter Prozeßsicherheit. Das könne auch nicht im Interesse des Herstellers sein.

Der im Einführungsprozeß engagierte Vertreter des Pilotwerkes agierte diesmal ausgesprochen verständigungsorientiert. Er betonte wiederum, daß es bei der Trainingsveranstaltung Mißverständnisse gegeben habe, denn das Q-Handbuch sollte keineswegs „*per Anordnung durchgesetzt*“ werden, sondern sei auch weiterhin „*als gegenseitiger Prozeß gedacht*“.²⁴ Im übrigen sei das Handbuch „*als guideline für die meisten Fälle, nicht als Gesetz für alles*“ zu betrachten. Eine beidseitige Annäherung zu erreichen, sei wichtiger, als etwa auf absoluter Übereinstimmung formaler Standards zu beharren. Es müsse darum gehen, „*die Prozesse möglichst simpel zu halten*“, keinen „*unnötigen Papierverkehr*“ aufzubauen und „*Verschwendung zu vermeiden*“. Außerdem würden auch andere Herstellervertreter Fehler bei der Einführung von QS 9000 eingestehen und großes Interesse am Erfahrungsaustausch zur Optimierung des Handbuchs in bezug auf seine Kompatibilität zu den einzelbetrieblichen Qualitätsmanagementsystemen der Zulieferer äußern.

Diese im Rahmen des Verbundprojekts vorbereitete und moderierte Diskussion über die Optimierung der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen dem Hersteller und seinen Zulieferern in Sachen Qualitätsmanagement endete versöhnlich: Hatte bei der von Herstellerseite organisierten Trainingsveranstaltung eine Eskalation der bestehenden Probleme in der Luft gelegen, so kehrten die Beteiligten unter diesen andersartigen Rahmenbedingungen zur sachlichen Erörterung des Für und Wider der vorliegenden Lösungsansätze

²⁴ In den Gesprächen am Rande wurde deutlich, daß das vorgängige Q-Handbuch des amerikanischen Mutterkonzerns in seinen Vorgaben sehr viel weiter ging (u.a. Kostenregelung durch das Qualitätsmanagement) und einen strikteren Weisungscharakter hatte. Bei dessen Übertragung auf die Verhältnisse der deutschen Tochtergesellschaft und die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern in Europa habe man etliches nicht übernommen und manches abgeschwächt.

zurück. Einige der Zulieferervertreter knüpften hier auch neue direkte Kontakte etwa zum Pilotwerk des Q-Handbuchs, die in der Folge – wie man hören konnte – das Alltagsgeschäft erleichterten. Der Spannungsbogen zwischen diesen beiden Veranstaltungen bildet die Widersprüchlichkeit in den realen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen ungleichen „Partnern“ ab. Gleichzeitig wurden aber auch Chancen zu ihrer produktiven Weiterentwicklung sichtbar: Seitens des Herstellers lag der mögliche Erfahrungsgewinn solch moderierter Workshops auf neutralem Boden darin, daß ansonsten verschlossene Potentiale durch einen partizipativen Umgang mit den Partnern im Produktions- und Lieferprozeß ausgeschöpft werden könnten. Sofern sie nicht den Eindruck bekommen, dabei „über den Tisch gezogen“ zu werden, haben Zulieferer ein hohes Eigeninteresse an einer verlässlichen Regelung und Optimierung der gemeinsamen Produktions- und Lieferbeziehungen. Den Lernprozeß auf seiten der Zulieferer konnten wir anhand zweier weiterer Veranstaltungen genauer verfolgen. Auf Basis der gemeinsamen Erfahrungen mit dem Q-Handbuch setzten unter ihren beteiligten Qualitätsverantwortlichen nämlich Überlegungen zu einer strategischen Initiative ein: Man müsse einfach einmal die übliche Einbahnstraße verlassen und die Chance des Kooperationsverbunds dazu nutzen, um den entscheidenden Funktionsbereichen und Instanzen des Herstellers Lösungsvorschläge nahezubringen, die umgekehrt von den Voraussetzungen und Anforderungen vieler Zulieferer ausgehen. Wie weit dieser strategische Impuls unter den gegebenen Umständen entfaltet werden konnte, wollen wir im folgenden Abschnitt darlegen.

4.3.2 Strategische Zuliefererinitiative?

In Sachen Qualitätsmanagement divergieren die konkreten Anforderungen einzelner Herstellerstandorte und die zwischen ihnen und den Zulieferern praktizierten Verfahrensweisen gegenwärtig noch in vielem. Nicht nur der Hersteller, sondern auch die Zulieferer haben ein hohes Eigeninteresse, hier zu einer über die etablierten Rahmenwerke (insbes. QS 9000 und VDA 6.1) hinausgehenden, verlässlichen Regelung – etwa im Sinne eines einheitlichen Q-Handbuchs – zu kommen. Aus Sicht der Zulieferer dürfte solch eine Standardisierung aber nicht alleine auf die Standorte eines einzigen Herstellers beschränkt bleiben, sondern müßte letztlich alle Kunden einschließen. Denn nur dies könnte einen für mehrere Automobilhersteller tätigen Zulieferer wirklich in die Lage versetzen, ein konsistentes Qualitätsmanagement zu entwickeln und in den Abläufen seines Hauses zu verankern: Überschaubare und eindeutige Regelungen wären für alle Mitarbeiter nachvollziehbar und würden sowohl das Ergebnis verbessern als auch Kosten sparen.

Bald nach dem oben skizzierten zweiten Workshop zum Q-Handbuch mit Hersteller-Vertretern wurde eine Veranstaltung nur im Zuliefererkreis initiiert und durchgeführt. Sie widmete sich den Anforderungen an ein „hauseigenes“ QM-System, das den Anforderungen unterschiedlicher Kunden genügen sollte. Einhellig konstatierten die Kooperationspartner zunächst einmal die Vorteile des seit etwa einem Jahr verbindlichen, generellen Regelwerks: *„Ich kenne keine QS 9000-Forderung, die nicht sinnvoll wäre und das [eigene] Unternehmen nicht nach vorne brächte!“* Die eigenen Mitarbeiter in der Produktion etc. verstünden sich gegenüber den Kunden zunehmend als Dienstleister. Man habe inzwischen gelernt, daß die Anforderungen des Regelwerks nur im Rahmen eines in sich konsistenten QM-Systems und dessen konsequente Praktizierung zu bewältigen seien. De facto verlange der Hersteller

seinen Zulieferern aber ständige Improvisation ab, denn seine Anforderungen widersprachen sich – zwischen Zentrale und Zielwerken sowie zwischen den verschiedenen regionalen Standorten – häufig: *„Dort wird die QS 9000 noch nicht gelebt!“* Überdies bestehe dieser Kunde auf einem vergleichsweise hohen Aufwand an formaler Dokumentation und Kommunikation. Der Hersteller strebe nun zwar eine Vereinheitlichung der konkreten Belieferungspraxis an, und das Q-Handbuch beinhalte auch einige sehr hilfreiche Konzepte, andere seien dagegen nur unter unvermeidbar hohem Aufwand oder gar nicht ins hauseigene QM-System zu integrieren: *„Wir können uns nicht nur auf einen Hersteller konzentrieren!“*

Angesichts dieser Situation brachten die Teilnehmer des Zuliefererkreises schließlich zum Ausdruck, daß sie ihre bei der Einführung der QS 9000 gewonnenen Erfahrungen sowie ihre eigenen Optimierungsideen nur sehr unzureichend mit ihrem Kunden kommunizieren könnten: *„Wir als Qualitätsverantwortliche haben beim Kunden häufig nur untergeordnete Stellen im Wareneingang als Gesprächspartner, die gar nicht den Überblick haben können.“* Die Kommunikation und Kooperation verlaufe meist nur auf *„Einbahnstraßen“*. Demgegenüber sei es im Interesse beider Seiten wichtig, daß die Verantwortlichen auf Herstellerseite auch mal die Schwierigkeiten der Zulieferer, ihre Anforderungen zu erfüllen, kennenlernten. Man war sich einig, daß es auch im wohlverstandenen Interesse des Herstellers liegen müsse, zukunftsweisende strategische Fragen zu erörtern und gemeinsam abzustimmen. Einhellig wurde deshalb beschlossen, den Kooperationskreis als wichtigen Erfahrungs- und Ideenpool zu verstehen, offensiv weiterzuentwickeln und seine Möglichkeiten maßgeblichen Stellen bei der deutschen Tochtergesellschaft des Konzerns anzubieten.

Die Aufbruchstimmung im Lieferantenkreis wurde vom Projektteam aufgegriffen und aktiv unterstützt. Zur genaueren Ausarbeitung und Planung der Initiative sollte der bald darauf folgende, nächste Lieferanten-Workshop genutzt werden. Freilich zeigte sich schon bei dessen Vorbereitung, daß dieser Impuls zu einer strategischen Offensive der Qualitätsverantwortlichen im Kooperationsverbund den alltäglichen Verhältnissen der Produktions- und Lieferbeziehungen hatte Tribut zollen müssen: Man vermochte sich inzwischen nicht mehr so recht vorzustellen, daß solch ein Vorstoß beim Kunden tatsächlich auf fruchtbaren Boden fallen könnte. Beim Workshop übten dann selbst ihre vormals eifrigsten Verfechter wieder Zurückhaltung gegenüber der Idee, sich maßgeblichen Stellen beim Kunden als *feedback-* und Ideenpool zu Fragen der Optimierung des Qualitätsmanagements anzubieten. Die eher operativ orientierten Zulieferervertreter im Kreis scheuten außerdem den unwägbaren Aufwand solch einer übergeordneten Aktivität. So kam es, daß man sich schließlich auf das zweite wichtige Thema dieser Veranstaltung, der Entwicklung eigener Sublieferanten gemäß der Anforderungen der QS 9000, konzentrierte. Wie weit der Impuls dieses *bottom up-*Ansatzes hinsichtlich der relevanten Funktionen und Instanzen des Herstellers tatsächlich getragen hätte, konnte nicht erprobt werden. Er hatte sich als *„Strohfeuer“* herausgestellt, weil alte Erfahrungen ihm von vornherein Schranken setzten.

Betrachtet man die Interaktionsdynamik dieser vier Veranstaltungen zu aktuellen Problemen des Qualitätsmanagements einmal in ihrem Zusammenhang, so tritt das Spannungsverhältnis in den gegenwärtigen Produktions- und Lieferbeziehungen zutage: Einerseits ist der hinsichtlich ihrer Optimierung bestehende Kommunikations- und Kooperationsbedarf offenkundig. Andererseits verhindern aber die auf seiten des Herstellers etablierten Organisationsstrukturen und realen Machtverhältnisse, daß das hierin liegende Potential für partnerschaftliche

Lernprozesse ausgeschöpft werden kann. Selbst ansonsten verständigungsorientierte Herstellervertreter griffen sowohl bei der Einführung neuer Verfahrensweisen als auch im Alltag des laufenden Belieferungsprozesses leicht auf einseitige, dirigistische Maßnahmen zurück. Es ist aber auch festzuhalten, daß die Zulieferervertreter die im Verbundprojekt angelegte Chance, dem etwas entgegenzusetzen, zwar erkennen und zunächst auch selber forcierten, vor ihrer Verwirklichung aber letztlich zurückwichen. Damit trugen sie ihrerseits zur Reproduktion überkommener Verhältnisse und wenig partnerschaftlicher Verhaltensweisen in den Produktions- und Lieferbeziehungen bei. Wie sehr beide Seiten²⁵ noch weitgehend den überkommenen Strukturen und Handlungsrouinen verhaftet sind, kann auch das Scheitern eines weiteren, zunächst im Rahmen im Rahmen des Verbundprojekts sehr vielversprechend erscheinenden Gestaltungsansatzes aufzeigen: Die partnerschaftlichen Optimierungs- und Lernmöglichkeiten, die das andernorts erprobte und bewährte Verfahren der zwischenbetrieblichen „Störfall-Analyse“ (vgl. Wehner/Endres 1996; Endres 1996:13ff) bietet, stellten sich angesichts des Charakters der gegenwärtigen Produktions- und Lieferbeziehungen im Rahmen des Verbundprojekts als nicht realisierbar heraus.

4.4 Zwischenbetriebliche Störfallanalyse als Nagelprobe partnerschaftlicher Lernprozesse

Grundidee der zwischenbetrieblichen Störfallanalyse ist es, die ansonsten ärgerlichen Komplikationen im Produktions- und Lieferprozeß als wertvolle Gelegenheiten zu seiner Optimierung zu begreifen. Sie geht davon aus, daß die Ursachen der meisten Pannen nicht so sehr in den individuellen Fehlern eines Akteurs zu suchen sind, sondern vielmehr auf mangelnder Information oder Abstimmung in den komplexen Zusammenhänge der Produktions- und Lieferbeziehungen beruhen. Interessante, weil in systematischer Hinsicht relevante Fälle lassen sich als Lernchance für die Beteiligten auf Zulieferer- wie Herstellerseite nutzen. Voraussetzung ist freilich, daß eine externe Instanz die Kompetenz einbringt, die spezifische Problemsicht und Handlungsperspektive sämtlicher Beteiligten und Betroffenen sorgfältig nachzuvollziehen. Auf diese Weise lassen sich die im Alltag häufig üblichen, bequemen aber falschen Interpretationen und Schuldzuweisungen transzendieren und die tieferliegenden Ursachen von Störfällen aufklären. Es treten dann regelmäßig solche Fakten zutage, die entweder keiner der Beteiligten beachtet hatte oder aber niemand auszusprechen wagte. Der externen Instanz muß zugunsten dieses Verfahrens ein gegenüber Einzelinteressen neutraler Status zugebilligt werden. Mit dem IAT als öffentlicher Einrichtung einerseits sowie dem sozialwissenschaftlich ausgerichteten Projektteam andererseits waren beide Bedingungen im Verbundprojekt gegeben.

In Einzelgesprächen begrüßten fast alle Kooperationspartner die Störfallanalyse als wichtige Möglichkeit, die in den Defiziten der Kommunikations- und Kooperationsbeziehung liegenden und in ihrem Tagesgeschäft meist nur schwer zu fassenden Ursachen von Komplikationen zu erkennen und zu bearbeiten. Und im Laufe einiger Monate brachten sie dem Projektteam auch etliche für eine Optimierung des Belieferungsprozesses interessante Störfälle zur Kenntnis. Überdies stellte sich eines der beteiligten Zuliefererunternehmen als Feld zur Recherche nach möglichst aktuellen Störfällen zur Verfügung. All dies bildete jedoch

²⁵ Angesichts der Machtverhältnisse zwischen den ungleichen Partnern ist allerdings anzufügen, daß es vor allem die Sache des Automobilherstellers wäre, dem überzeugende Zeichen entgegenzusetzen.

keine tragfähige Grundlage zur gemeinsamen Durchführung von Störfallanalysen samt darauf aufbauender Prozeßoptimierung, wie das Projektteam ernüchtert feststellen mußte. Spätestens nach einem halben Jahr beständigen Werbens lag der Widerspruch zwischen dem Bedarf der Kooperationspartner an einer Aufklärung problematischer Defizite in der zwischenbetrieblichen Abstimmung einerseits und ihrer vornehmen Zurückhaltung gegenüber der praktischen Umsetzung von Störfallanalysen andererseits offen zutage.

Die Ursachen für dieses Syndrom verweisen auf zentrale Schwierigkeiten, die überwunden werden müssen, will man den langen Weg zu einer partnerschaftlichen Ko-Produktion in der Automobilindustrie entschlossen beschreiten. Zwei verschiedene Problemzusammenhänge konnten hier identifiziert werden: Gegen eine genauere und deshalb auch aufwendigere Analyse von Störfällen sprechen zum einen Engpässe der durch die zurückliegenden Rationalisierungswellen stark verminderten Personalkapazitäten verbunden mit der Routine des *trouble shooting*. Vor allem aber ist zum anderen die Vertrauensbasis für dieses auf partnerschaftlichen Prinzipien beruhenden Verfahrens gegenwärtig nicht tragfähig genug.

4.4.1 Der Widerspruch zwischen Alltagsgeschäft und systematischer Fehleranalyse

Störfallanalyse ist kein Instrument zur unmittelbaren und schnellen Beseitigung jedweder Pannen im Belieferungsprozeß. Sie bietet vielmehr eine Methode, die es erlaubt, deren tieferliegende, durch unzureichend abgestimmte Kommunikations- und Kooperationsprozesse bedingten systematischen Ursachen zu erkennen und abzustellen. Gleichzeitig und vor allem stellt sie ein Verfahren dar, das es unter der Voraussetzung externer Moderation erlaubt, partnerschaftliches Verhalten bei Problemerkennung und -beseitigung zu erproben und einzuüben. Störfallanalyse bedingt einen höheren Aufwand als die bloße Beseitigung der akuten Panne, denn sie erfordert eine konzentrierte Auseinandersetzung aller Beteiligten und Betroffenen mit der Problemursache und möglichen Lösungen. Im Rahmen des Alltagsgeschäfts ist das nicht zu realisieren. Deshalb macht sie nur Sinn für die Bearbeitung von als systematisch relevant ausgewählten, also etwa wiederholt auftretenden Komplikationen im Belieferungsprozeß. Genau hier knüpften die Bedenken vieler Kooperationspartner an: Aufgrund der zurückliegenden „Verschlankung“ der Unternehmensstrukturen verfüge man nicht mehr über die nötigen Personalkapazitäten zur Durchführung solch eines ansonsten interessanten Verfahrens. Für Ursachenforschung habe man deshalb im Tagesgeschäft einfach zu wenig Zeit, hier gehe es vordringlich um die umstandslose Beseitigung akuter Pannen. Und die Möglichkeiten des Verbundprojekts reichten nicht in dieses alltägliche *trouble shooting* hinein, um kurzfristig Hilfestellungen bieten zu können. Das Projektteam sei eben keine „*schnelle Eingreiftruppe*“ zur Kompensation knapper Personalressourcen. Gleichzeitig klagten die einzelnen Kooperationspartner jedoch ständig über charakteristische Komplikationen, die auf Abstimmungsproblemen zwischen Zulieferer und Hersteller beruhten und einfach nicht abzustellen waren. Obwohl sie sich immer wieder mit ihnen herumschlagen mußten, sahen sie kaum den Spielraum, sich einmal aus den Belastungen durch ihre drängenden operativen Aufgaben zu befreien, um nachhaltige Lösungen herbeizuführen. Nicht zuletzt aufgrund solcher Erfahrungen können wir behaupten, daß partnerschaftliche Lernprozesse auch deshalb schwer zu realisieren sind, weil in der Automobilindustrie zu wenig an Personalressourcen bzw. Zeit für solch eine Optimierung ihrer Produktions- und Lieferbeziehungen vorgehalten wird. Die praktische Zurückhaltung der Kooperationspartner

gegenüber zwischenbetrieblichen Störfallanalysen würde jedoch nicht verständlich, würde man die Ursachen dafür nur im erforderlichen Aufwand sehen. Erst wenn man die Interessen und Befürchtungen unterschiedlichster Akteure im komplexen Zusammenhang des Produktions- und Lieferprozesses einbezieht, vervollständigt sich das Bild

4.4.2 Politische Unwägbarkeiten als Stolpersteine der Aufklärung

Das Verfahren der Störfallanalyse erschien den Kooperationspartnern insbesondere in „politischer“ Hinsicht als zu brisant. Angeführt wurden hier mehrere Dimensionen: Zunächst einmal spielte auf Zuliefererseite die Befürchtung eine Rolle, auf diese Weise könnten die Ursachen von Pannen bei einem selber dingfest gemacht und überdies für den Hersteller transparent werden. Selbst wenn die am Verbundprojekt unmittelbar Beteiligten hierzu bereit waren, so stellte dies eine beträchtliche Argumentationsschwierigkeit gegenüber anderen wesentlichen Funktionsverantwortlichen in ihren eigenen Häusern dar: Der Vertrieb sorgte sich um seine Chancen in den Vertragsverhandlungen um das nächste Automodell; die Produktion fürchtete, wieder mal den „schwarzen Peter“ zugeschoben zu bekommen. Sieht man einmal von der spezifischen Rolle der Zulieferer ab, die sich gegenüber ihrem Kunden stets in der schwächeren Position erfahren, ist diese Problematik binnenpolitischer Hemmnisse aber ebenso für das beteiligte Herstellerwerk zu konstatieren. Auf dieser Seite der Produktions- und Lieferbeziehungen kommt freilich eine wesentliche Dimension hinzu: Es genügt keineswegs, die entscheidenden Funktionen des regionalen Standorts für den aufklärenden Effekt von Störfallanalysen zu gewinnen. Vor allem die Zulieferervertreter schätzten deren praktische Erfolgsmöglichkeiten vor allem deswegen skeptisch ein, weil die Reaktionen wichtiger zentraler Instanzen des Herstellers nicht vorherbar seien. Vor allem der von den Traditionen der amerikanischen Automobilindustrie bestimmte Einkauf sei aller Erfahrung nach an partnerschaftlichen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen nicht sonderlich interessiert. Darüber hinaus werde der Keim für viele spätere Komplikationen im Qualitätsmanagement wie in der Logistik schon in der zentralen Produktentwicklung gelegt. Dorthin verfüge man über nur wenig Einflußmöglichkeiten, die überdies meist an bestimmte Personen gebunden seien. Man könne es sich nicht leisten, daß diese wichtigen Beziehungen durch solch ein insgesamt nicht abgestimmtes Entdeckungsverfahren für Problemursachen gefährdet würden.

Unsere Darstellung, die sich an markanten Schlaglichtern der gemeinsamen Arbeit orientiert, sollte sowohl die Wirkungsmöglichkeiten als auch -grenzen des Verbundprojekts umreißen. Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß die für partnerschaftliche Lernprozesse unabdingbare Vertrauensbasis zwischen den Zulieferern und ihrem Kunden nicht sehr belastbar ist. Das gilt in besonderem Maße für diejenigen Problemfelder, welche nicht auf die unmittelbaren Beziehungen zwischen dem regionalen Standort des Herstellers und seinen Lieferanten zu beschränken sind. Die Funktionen und Instanzen der Unternehmenszentrale müssen nach übergeordneten Gesichtspunkten in globaler Perspektive agieren, die nicht selten im Spannungsverhältnis zu den konkreten Erfordernissen vor Ort stehen. Deutlich war während des gesamten Projektverlaufs, daß die Diskrepanzen zwischen Unternehmenszentrale und lokalem Werk im Umgang mit den Lieferanten auf der Führungsebene der Autofabrik wahrgenommen wurden. In einem Expertengespräch wurde die Einschätzung formuliert, daß auf der lokalen Ebene alles möglich sei und man versuchen müsse, „*die Beziehungen und*

Probleme möglichst lange auf der Mikro-Ebene zu halten. Hier bestehen sehr viele Handlungsmöglichkeiten. Auf der Makro-Ebene ist dagegen wenig zu machen.“

Allerdings zeigte sich, daß in den gleichsam regionalen Schranken der Produktions- und Lieferbeziehungen immer noch eine ganze Menge offener Fragen behandelt und geklärt werden konnten. Diese gemeinsame Arbeit mit dem lokalen Produktionsstandort eines Automobilherstellers und sechs seiner Zulieferer stand jedoch von Anfang an unter dem Diktat der stets knapp bemessenen Zeit aller Beteiligten. Daß sie trotz ihrer ungünstigen Rahmenbedingungen über mehr als zwei Jahre hinweg – mit punktuellen Ausfällen – kontinuierlich an der Projektarbeit mitwirkten, ist ein Beleg für den beträchtlichen Bedarf, der hinsichtlich einer Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen dem Hersteller und seinen Zulieferern besteht.

5 Projekt-Resonanz der Kooperationspartner

Ein knappes halbes Jahr vor Projektende führten wir als Projektteam eingehende Gespräche zur Auswertung und kritischen Einschätzung der Arbeit des Verbundprojekts mit Beteiligten aller Kooperationspartner (insgesamt 25 Interviews). Unbeschadet der Tatsache, daß sie einige Defizite zu Protokoll gaben, artikulierten fast alle Befragten den Wunsch nach einer Fortsetzung dieser für sie ebenso ungewöhnlichen wie hinsichtlich der Bewältigung ihrer Aufgabe wertvollen Möglichkeit des Erfahrungsaustausches und der Problemlösung. Um die Resonanz der Kooperationspartner hinsichtlich der Stärken und Schwächen der Projektarbeit besser einordnen zu können, ist ihr Bedarf an neuen Formen der Kommunikation und Kooperation zur Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zu differenzieren. Die Auswertungsgespräche führten uns noch einmal besonders klar vor Augen, daß das gesamte Projektgeschehen von drei verschiedenen Anforderungen bestimmt war, an denen seine Resultate gemessen werden müssen. Je nach Kooperationspartner, aber auch abhängig von den Intentionen der einzelnen Beteiligten von seiten der Logistik oder des Qualitätsmanagements mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, bestand demnach Bedarf nach verstärkter

- Kooperation zur operativen Lösung akuter Komplikationen,
- Kommunikation zur Klärung und Orientierung bzgl. neuer Anforderungen,
- Kommunikation/Kooperation zur Optimierung der Managementsysteme.

5.1 Der Kooperationsbedarf zur operativen Lösung akuter Komplikationen

Hier geht es vor allem darum, die im veränderten Alltagsgeschäft unvermeidlich (noch) auftretenden Störungen des Produktions- und Lieferprozesses möglichst glimpflich zu beseitigen. Es handelt sich um akute Probleme, die nur durch ein zwischen Herstellerstandort und dem jeweiligen Zulieferer, also durch beidseitig abgestimmtes Handeln, schnell zu beheben sind. Der Gewährleistung einer kontinuierlichen Belieferung und Produktion kommt bei solch kurzfristigen Lösungen Priorität zu, wohingegen ihre Kosten meist in den Hintergrund treten.

Auf Herstellerseite ist vor allem der belieferte Produktionsstandort betroffen, während die zentralen Funktionen des Unternehmens normalerweise nicht involviert sind. Die Aufmerksamkeit von dessen Funktionsverantwortlichen richtet sich freilich stärker auf sog. Problemlieferer, zu denen die Kooperationspartner des Verbundprojekts nicht zu rechnen waren. Umgekehrt reklamierten diese aber sehr wohl ein engeres Zusammenwirken für den Fall der immer mal wieder auftretenden Komplikationen. Hinsichtlich dieser operativen Dimension liefen die vordringlichen Interessen beider im Verbundprojekt vertretenen Seiten also in gewisser Weise aneinander vorbei.

Durch die Umwälzung des gesamten Belieferungssystems sind die Schnittstellenverantwortlichen des Herstellerstandorts verunsichert und außerdem personell überlastet. Zu Beginn des Verbundprojekts wurde häufig von ihren abwehrenden Reaktionen berichtet: „*Wir haben lieber nur einmal im Jahr Besuch vom Lieferanten!*“ Gleichwohl entstanden in seinem Rahmen intensivere Kontakte zwischen den beteiligten Personen, was den Zulieferern dann schließlich „*ein verstärktes Zugehen auf Stellen beim Kunden*“ ermöglichte. Gegenüber ihren Erwartungen hinsichtlich der Kooperationsmöglichkeiten auf dieser Ebene ist aber insgesamt „*zuwenig an umsetzbaren Ergebnissen*“ zu verzeichnen gewesen.

5.2 Der Kommunikationsbedarf zur Klärung und Orientierung bezüglich neuer Anforderungen

Hier geht es vor allem darum, möglichst frühzeitig über die beim Hersteller beabsichtigten Veränderungen im Produktions- und Lieferprozeß informiert zu sein. Die Verantwortlichen der Zulieferer wollen „*näher am Puls des Kunden sein, um schneller reagieren zu können und unseren Job besser zu machen*“. Das bezieht sich auf Veränderungen, die – wie etwa die Einführung des oben angesprochenen Q-Handbuchs – mittelfristig ins Haus stehen und vielleicht noch gar nicht spruchreif. Will man sich adäquat auf sie einstellen, müssen aber trotzdem Vorkehrungen getroffen und Aktivitäten eingeleitet werden. Der Vorteil frühzeitiger Information liegt nicht zuletzt darin, daß noch Raum zur Suche nach kostengünstigen Lösungen bleibt.

Eine gewisse Schwierigkeit dieses Kommunikationsbedarfs zur Klärung und Orientierung hinsichtlich neuer Kundenanforderungen bildete seine ausgeprägte Einseitigkeit: Es waren zunächst einmal die Zulieferer, die unmittelbar etwas davon hatten, daß sie von Herstellervertretern über weitreichende Entwicklungen informiert worden sind. Deren Vorteil war dabei sehr viel vermittelter und lag vor allem darin, daß die Zulieferer Veränderungen dann reibungsloser nachzuvollziehen vermögen. Gegenüber der Situation ihrer Lieferanten (z.B. bzgl. des Standes der QS 9000-Einführung) äußerten umgekehrt die Vertreter des Herstellers vergleichsweise wenig Informationsbedarf.

Nach Einschätzung aller Kooperationspartner lag die Stärke der Projektarbeit vor allem in der Befriedigung des beträchtlichen Kommunikationsbedarfs bezüglich laufender oder bevorstehender Veränderungen. Dabei wurden die Informationsmöglichkeiten seitens des lokalen Herstellerstandorts weitgehend ausgeschöpft. Hingegen konnten interessante zentrale Funktionen des Unternehmens nur punktuell hierfür gewonnen werden: „*Wir hätten nicht nur eine, sondern zehn Sitzungen mit Herrn X gebraucht!*“ Vor allem der für partnerschaftliche

Produktions- und Lieferbeziehungen besonders entscheidende Einkauf war zu keinerlei Entgegenkommen zu bewegen: „Die lassen sich nicht gerne in die Karten gucken.“

5.3 Kommunikations- und Kooperationsbedarf zur partnerschaftlichen Optimierung der Managementsysteme

Hier geht es im Zuge des strukturellen Wandels der Produktions- und Lieferbeziehungen um den Bedarf am Austausch der teilweise problematischen Erfahrungen mit den neuartigen Managementsystemen. Richtet sich der operative Kooperationsbedarf darauf, kurzfristig funktionierende Lösungen zustande zu bringen, so sind hier nachhaltig tragfähige Konzepte und kostengünstige Verfahrensweisen gefragt. Eine partnerschaftliche Erörterung und Optimierung des oben angesprochenen Q-Handbuchs etwa gehört in diesen Zusammenhang.

Auf Herstellerseite wären vor allem die Experten zentraler Funktionen in solch eine gemeinsame Arbeit einzubinden. Stärker als die operativ Verantwortlichen des lokalen Produktionsstandorts müssen gerade sie an einem Kreis „guter“ Zulieferer besonderes Interesse haben. Denn nur diese sind in der Lage, ihnen triftige Hinweise auf die Schwachstellen ihrer neuartigen Belieferungssysteme zu geben und bei deren Optimierung mitzuwirken. Hinsichtlich von Abstimmungsdefiziten gehen wir davon aus, daß kompetente Zulieferer als die sensibelsten Seismographen und besten Berater ihrer Kunden fungieren können.

Drängten vor allem die Funktionsverantwortlichen der avanciertesten Zulieferer auf eine Intensivierung des Austauschs zur Optimierung der Systemkonzepte, so erfuhren ihre Intentionen von seiten zentraler Herstellerinstanzen kaum Resonanz. Die entsprechenden Potentiale des Verbundprojekts konnten deshalb kaum entfaltet werden. Entsprechend unzufrieden äußerten sich etliche Gesprächspartner bei den beteiligten Zulieferern über dieses Desinteresse von seiten des Herstellers bzw. die versäumte Gelegenheit eines strategisch-konzeptionell angelegten Lernprozesses.

5.4 Zur Problematik eines kontinuierlichen Kooperations- und Lernverbunds

Gegen Projektende sprachen fast alle Beteiligten in ihrer Retrospektive von einem erheblichen Bedarf, neue Kommunikation- und Kooperationsformen zwischen den „Partnern“ in der Wertschöpfungskette zu initiieren, auszuprobieren und einzuüben. Seitens der Zulieferer bestand großes Interesse an einem kontinuierlichen Erfahrungsaustausch mit ihrem Kunden, aber auch untereinander, in dem inzwischen bewährten Rahmen. Vertreter des lokalen Herstellerstandorts überlegten, daß der Kreis des Verbundprojekts ideal dafür sei, einige der neu auf sie zukommenden Anforderungen zu reflektieren und zu bewältigen. Aus einer der letzten planmäßigen Veranstaltungen heraus entstand dann eine Diskussion zu den Fortsetzungsmöglichkeiten des Kooperationsverbunds über die Projektlaufzeit hinaus. Auch das IAT-Projektteam erklärte sein Interesse an einer Mitwirkung, allerdings müßte die Initiative von den Kooperationspartnern ausgehen und diese auch die dafür erforderlichen materiellen Ressourcen selber aufbringen. Eine klare Absichtsbekundung durch höhere Instanzen des Herstellers hätte den Durchbruch zur praktischen Umsetzung dieses Kommunikations- und Kooperationsbedarfs bedeutet. Entsprechende Initiativen in Richtung

des leitenden Management stießen jedoch ebenso beim regionalen Standort wie auch bei der Unternehmenszentrale auf keine Resonanz. Unter diesen Umständen betonten die Zulieferervertreter, daß die wünschenswerte Fortsetzung des Kooperationsverbunds an ein Entgegenkommen seitens ihres Kunden gebunden sei. Als das nicht mehr zu erwarten stand, versicherten sich einige der Projektteilnehmer von Zulieferer- wie von Herstellerseite, ihre im Verbundprojekt gewachsenen Kontakte informell aufrechterhalten zu wollen. Außerdem werden die Vertreter von drei Zulieferern versuchen, selber einen Erfahrungsaustausch mit ihren Kooperationspartnern (2-3mal jährlich) zu organisieren.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß trotz ihres offenkundigen Bedarfs und trotz ihrer konstruktiven Erfahrungen mit dem Verfahren externer Moderation zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung im Verbundprojekt die Kooperationspartner nicht in hinreichendem Maße dazu bereit waren, die zur partnerschaftlichen Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen erforderlichen Kapazitäten und Ressourcen bereitzustellen. Das galt insbesondere für die entscheidenden Instanzen des Herstellers in der Runde. In Anbetracht des bestehenden Problemdrucks ist die Veränderung dieser Haltung zugunsten einer Erprobung neuer Kommunikations- und Kooperationsformen aber nicht auszuschließen.

Insofern ein klares Engagement in diese Richtung zu erkennen ist, kann der Aufbau und die Verankerung partnerschaftlicher Lernarenen im Interesse einer Stärkung regionaler Produktions- und Lieferbeziehungen durch staatliche Industriepolitik sinnvoll unterstützt werden. Angesichts der ungleichen Machtverhältnisse in der Automobilindustrie ist es dabei von besonderer Bedeutung, eine neutrale Plattform für die konstruktive Auseinandersetzung zwischen Herstellern und Zulieferern zu schaffen.

6 Industriepolitische Schlußfolgerungen

6.1 Projektresultate

Der Bedarf der Entwicklung und Erprobung neuer Formen der Kommunikation und Kooperation ist vor allem aus Sicht der Zulieferer hoch. Auch im Zusammenwirken eines Herstellers mit „problemlosen“ Zulieferern produziert das Alltagsgeschäft im Produktions- und Belieferungsprozeß genügend Bedarfe für die gemeinsame Reflexion von Komplikationen, die wechselseitige Information über spezifische Problemsichten und Handlungsperspektiven der Beteiligten sowie die systematische Analyse der tiefer liegenden Ursachen von Störfällen.

Es ist im Verlaufe der Projektarbeit gelungen, durch ein konstruktives Zusammenwirken zwischen den Funktionsverantwortlichen der Autofabrik und der Zulieferer sowie dem IAT-Projektteam praktisch auszuloten, welche Spielräume zur Entwicklung partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen auf der lokalen Ebene bestehen. Damit konnten – im Interesse einer besseren Bewältigung des Alltagsgeschäfts – erste Schritte zur Herausbildung neuer Formen zwischenbetrieblicher Kommunikation und Kooperation gemacht werden.

Während des gesamten Projektverlaufs zeigte sich, daß die Diskrepanzen zwischen Konzern- bzw. Unternehmenszentrale und lokalem Werk im Umgang mit den Lieferanten auf der Führungsebene der Autofabrik in aller Deutlichkeit wahrgenommen worden sind. Erinnert sei an die Einschätzung, daß auf der lokalen Ebene alles möglich sei und man versuchen müsse, *„die Beziehungen und Probleme möglichst lange auf der Mikro-Ebene zu halten. Hier bestehen sehr viele Handlungsmöglichkeiten. Auf der Makro-Ebene ist dagegen wenig zu machen.“*

Die Stärke der Projektarbeit muß vor allem in der Befriedigung des beträchtlichen Kommunikationsbedarfs bezüglich laufender oder bevorstehender Veränderungen beim Kunden gesehen werden. In unserem konkreten Fall war dies einmal die frühzeitige Information der Zulieferer durch den Hersteller über geplante Verfahren des Qualitätsmanagements und über mittelfristige Planzahlen beim bevorstehenden Serienanlauf des neuen Modells. Die Zulieferer erhielten wichtige Informationen und Einblicke, die es ihnen ermöglichten, sich frühzeitig auf neue Anforderungen einzustellen. Diese Vorausschau auf das Kommende enthielt zugleich die Gelegenheit zur Rückschau auf das Vergangene. Durch die Thematisierung und gemeinsame Erörterung der Probleme bisheriger Serienanläufe konnten diese als Lernchancen genutzt werden. Der Hersteller erhielt damit ein wertvolles *feedback* bezüglich neuralgischer Punkte und konkreter Optimierungspotentiale. Wie uns in Einzelgesprächen von Zuliefererseite bestätigt wurde, ist dies als eine originäre Leistung des Verbundprojekts wahrgenommen worden: *„Wir hatten noch nie so gute Planzahlen beim Anlauf eines neuen Modells wie diesmal.“* Ein gutes Resultat bei minimalem Aufwand: Ein halbtägiger Workshop, gut vorbereitet und vom IAT-Projektteam moderiert, hatte dafür ausgereicht.²⁶

Als weiteres, für die Teilnehmer neuartiges Instrument der gegenseitigen Information wurden im Rahmen des Verbundprojekts die sog. Werkstatt-Treffen genutzt. Nach dem Motto *„Betriebe lernen voneinander“* haben sich die Funktionsverantwortlichen für Logistik gegenseitig die Türen zu „ihren“ Unternehmen geöffnet und Einblicke in die Struktur und Routinen des eigenen Alltagsgeschäfts gewährt. Auch hier gilt: Hoher Informations- und Lernnutzen bei geringem Aufwand. Ein weiterer Effekt, auf den die Expertengespräche verweisen, war, daß diese Veranstaltungen auch das Ansehen und Prestige der „Gastgeber“ im eigenen Unternehmen beförderten: *„Man ist es nicht gewohnt, jemanden in den eigenen Laden zu lassen. Dies zu tun, ist ein ganz wichtiger Schritt. Er ist auch bereichernd für die eigene Person, auch gut für die Position innerhalb des eigenen Hauses.“*

Diese positiven Erfahrungen haben uns in der Einschätzung bestärkt, daß in der Ambivalenz zwischen organisatorischer Abhängigkeit und technologischer Führerschaft, die für die Position der lokalen Autofabrik bzw. der deutschen Tochtergesellschaft im amerikanischen Automobilkonzern bestimmend ist, ein hohes Moment an Dynamik angelegt ist, das auch

²⁶ Um die Bäume nicht in den Himmel wachsen zu lassen, muß der Redlichkeit halber nochmals darauf hingewiesen werden, daß uns hier natürlich der Umstand zupaß gekommen ist, daß während der Projektlaufzeit in der Autofabrik zwei Serienanläufe neuer Automodelle vorbereitet und abgewickelt worden sind, und die Autofabrik zudem von der Konzernzentrale die Funktion der *home plant* übertragen bekommen hatte. Die Funktionsverantwortlichen der Autofabrik hatten deshalb selbst ein großes Eigeninteresse an dieser Optimierung durch frühzeitiges, gegenseitiges Informieren.

seine Auswirkungen auf die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Verantwortlichen auf der Ebene der lokalen Autofabrik hat.

Daß unsere Vorstellung vom ständigen Austarieren der Machtbalance zwischen den verschiedenen Konzernebenen bzw. von der ständigen Konkurrenz widersprüchlicher Konzernstrategien der Realität recht nahe kommt, konnten wir im Verlauf des Verbundprojekts beobachten: Die Tatsache, daß die Autofabrik zur *home plant* gewählt worden ist, hat deren objektiv periphere Position im Gesamtkonzern spürbar modifiziert und ihr damit Handlungs- und Gestaltungsspielräume im Prozeß der Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen eröffnet, die zum wichtigen Moment im Kräftespiel unterschiedlicher Strategien und Interessen werden könnten, vorausgesetzt, diese Spielräume werden von den Verantwortlichen der Autofabrik auch genutzt.

Die prinzipielle Grenze der Wirkungsmöglichkeiten des Verbundprojekts lag im strukturellen Widerspruch zwischen den Strategien und Interessen von Konzernzentrale und lokaler Autofabrik. Es ist uns faktisch nicht gelungen, die „Schallmauer“ zwischen lokaler Autofabrik und den zentralen Entscheidungsebenen des Konzerns zu durchbrechen. Projekte wie das unsrige, die an der operativen Ebene ansetzen, d.h. an den Beziehungen der lokalen Autofabrik zu ihren Zulieferern, stoßen notwendigerweise immer wieder an Grenzen zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung. Konkrete Probleme zwischen Autofabrik und Zulieferern, die im täglichen Belieferungs- und Produktionsprozeß auftreten, sind nur allzu oft die Folge von Entscheidungen, die an anderer Stelle, nämlich auf zentraler Konzernebene des Herstellers, gefällt worden sind, und die von der lokalen Ebene bzw. von den für das operative Geschäft Verantwortlichen nur bedingt, wenn überhaupt beeinflusst werden können. Im Dreiecksverhältnis zwischen Konzernzentrale, lokaler Autofabrik und Zulieferern sind die primären und strategischen Entscheidungskompetenzen bei der Entwicklung sowie beim Einkauf auf Konzernebene angesiedelt. Daß die strategische Ausrichtung des *global sourcing*, nämlich weltweit und für eher kurzfristige Zeithorizonte die unter Kosten- und Leistungsaspekten optimalen Zulieferer auszusuchen, in einem widersprüchlichen Spannungsverhältnis zur Notwendigkeit der Herausbildung und Pflege partnerschaftlicher und verstetigter Hersteller-Zulieferer-Beziehungen steht, wurde im Projektverlauf wiederholt deutlich. Denn daß sich die Funktionsverantwortlichen der Autofabrik mit Problemlieferanten herumschlagen müssen, ist die Konsequenz von Entscheidungen, die an zentraler Stelle getroffen worden sind. Die Vertreter der zentralen Konzernfunktionen ihrerseits fühlen sich nur bedingt für die Folgen ihrer Entscheidungen, die im operativen Geschäft auf der lokalen Ebene wirksam werden, verantwortlich. Nur so ist das beharrliche Desinteresse der Verantwortlichen auf der übergeordneten Konzernebene gegenüber dem Bedarf und den Interessen der beteiligten Zulieferer und der Funktionsverantwortlichen Autofabrik an einer Fortsetzung der Projektaktivitäten zu erklären. Die im Verbundprojekt angelegte Gelegenheit eines strategisch-konzeptionell angelegten Lernprozesses zwischen Hersteller und Zulieferern ist nicht genutzt worden.

Auch die Erwartungen der Zulieferer hinsichtlich der Kooperationsmöglichkeiten mit dem Hersteller-Kunden auf der operativen Ebene sind im Rahmen des Projekts nur unzureichend erfüllt worden. Die Funktionsverantwortlichen des lokalen Karosserie- und Montagewerks sind, wie ihre Titulierung richtig zum Ausdruck bringt, für das reibungslose **Funktionieren** des täglichen Produktions- und Belieferungsprozesses verantwortlich. Als dominierende

Strategie zur Gewährleistung dieses Funktionierens haben wir die Strategie des *trouble shooting* ausfindig gemacht. Es liegt in der Logik dieser Art von Problembewältigungsstrategie, wenn sich dabei die Aufmerksamkeit der Funktionsverantwortlichen der Autofabrik auf sogenannte Problemlieferanten konzentriert. Diese auf Linie zu bringen, würde ihnen ihr Alltagsgeschäft enorm erleichtern. Da damit aber nicht die Ursachen zwischenbetrieblicher Störfälle erkannt und beseitigt werden können, treten diese notwendigerweise immer wieder auf und müssen damit immer wieder aufs Neue bewältigt werden.

Neben diesen strukturellen Grenzen hat die spezifische Zusammensetzung unseres Verbundprojekts aber noch etwas anderes zutage gefördert: daß nämlich aus Sicht auch „guter“ Zulieferer der Bedarf formuliert worden ist, gemeinsam nach den tiefer liegenden Ursachen der immer wieder auftretenden Komplikationen zu forschen. Hier liegt die von uns reklamierte Ressource, daß die Zulieferer die besten Unternehmensberater für ihre Herstellerkunden sind – vorausgesetzt natürlich, es bestehen zwischen Hersteller und Lieferanten tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen. Daß diese Ressource noch viel zu wenig erkannt ist und damit auch genutzt werden kann, hat seine Ursachen nicht zuletzt in der chronischen Zeitnot und Personalknappheit der Funktionsverantwortlichen.

Deshalb müssen selbst auf der operativen Ebene die vordringlichen Interessen von Hersteller und Zulieferer aneinander vorbeilaufen. Insofern wird der strukturelle Widerspruch in der strategischen Ausrichtung zwischen Konzernzentrale und lokaler Autofabrik auf der operativen Ebene überlagert von einem weiteren Widerspruch: der drastischen Reduktion von Personalkapazitäten in den vergangenen Jahren, und zwar auf Hersteller- wie auf Zuliefererseite, und dem aktuellen Bedarf an Zeit und Aufmerksamkeit zur Herausbildung und Pflege neuer Formen zwischenbetrieblicher Kommunikation und Kooperation. Ein Teufelskreis?

6.2 Industriepolitische Schlußfolgerungen

6.2.1 Funktionen externer Moderation zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung

Obwohl es zwischen den beteiligten Unternehmen keine förmliche Kooperationsvereinbarung gegeben hatte, sondern das Verbundprojekt „weich“ kontraktiert war²⁷, hatte das Verbundprojekt während der gesamten Projektlaufzeit Bestand – ja, es entfaltete nach dem ersten Drittel eine gewisse, sich selbsttragende Eigendynamik (vgl. dazu Schmidt-Dilcher 1999). Aus unserer Sicht als Projektteam hat sich damit die methodische Entscheidung, das gesamte Vorhaben mit all seinen Initiativen und Aktivitäten als iterativen Prozeß anzulegen, bewährt. Allerdings hat dafür eine sehr anspruchsvolle und komplexe Dienstleistung erbracht werden müssen, gepaart mit einer gehörigen Portion Geduld und Gelassenheit.

Im Mikrokosmos des Verbundprojekts hat das IAT-Projektteam für den Prozeß zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung vielfältige Aufgaben erfüllt und dabei unterschiedliche Funktionen wahrgenommen: Es mußte Anlässe schaffen, um die Basis für die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens zwischen den Teilnehmern herzustellen. Dies

²⁷ D.h. die Dokumentationen der Workshops mit den Funktionsverantwortlichen und Repräsentanten der Geschäftsleitungen galten als einvernehmlich erzielte Absprachen über das weitere Vorgehen.

geschah in der Anfangsphase des Projekts mit Hilfe des Instruments der Schwachstellenanalyse, mit der eine ganze Reihe neuralgischer Punkte in den Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen der Autofabrik und den sechs Zulieferern erhoben werden konnten. Hier hatte das Projektteam als externe Instanz eine wichtige *Artikulations-* und *Thematisierungsfunktion*, indem es nicht nur diese Punkte präsentierte, sondern bei deren Bearbeitung auch für eine möglichst weitgehende Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander sorgte. Als weiteres Instrument zur Schaffen einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens hatten sich die sog. Werkstatt-Treffen der Logistik-Verantwortlichen erwiesen. Nach eigenem Bekunden nahmen die Teilnehmer diese unmittelbaren und wechselseitigen Einblicke in die Strukturen und Verfahren der einzelnen Kooperationspartner als einen großen Vertrauensbeweis wahr. Mit der Initiierung dieser gegenseitigen Betriebsbesuche hatte das Projektteam seine *Anregungsfunktion* wahrgenommen.

Die zentrale und kontinuierliche Aufgabe für das IAT-Projektteam war die Schaffung eines geeigneten Rahmens, in dem neuralgische Punkte der Produktions- und Lieferbeziehungen thematisiert, bearbeitet und eventuell dafür Lösungen gefunden werden konnten. Das Instrument dafür waren die – in der Regel – halbtägigen Workshops auf dem neutralen Boden des Instituts. Bei diesen Veranstaltungen hatte das IAT-Projektteam gleichzeitig ein ganzes Funktionsbündel wahrzunehmen. Zunächst hatte es in der Vorbereitung der Workshops eine elementare *Koordinationsfunktion* zu erfüllen, nämlich alle betrieblichen Teilnehmer terminlich „unter einen Hut“ zu bringen. Angesichts der chronischen Zeitknappheit und der permanenten Turbulenzen des Alltagsgeschäfts in der Automobilindustrie bedeutete dies mitunter mentale „Schwerstarbeit“ und erforderte eine hohe Frustrationsschwelle. Parallel zur Koordinationsfunktion hat das IAT-Projektteam in der Workshop-Vorbereitung eine *Organisationsfunktion* erfüllt, indem es das Programm der Workshops entwickelt und mit den Teilnehmern abgestimmt sowie die Workshops inhaltlich und organisatorisch vorbereitet hat. In den Workshops selbst hat das Team die Diskussion zwischen den Teilnehmern *moderiert* und als externe und neutrale Instanz zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen und Positionen *vermittelt*. Seine Moderationsfunktion hat es dabei in der doppelten Bedeutung des lateinischen Wortes „moderatio“ erfüllt: Es hat „*geleitet*“ und „*gemäßigt*“ – erinnert sei an den Workshop zur Nachbereitung des „Trainings“ zum Qualitäts-Handbuch auf dem neutralen Boden des Instituts und im vertrauten Rahmen des Kooperationskreises. Indem das Projektteam nach den Workshops die Resultate der Arbeit in sog. Workshop-Dokumentationen festgehalten und allen Teilnehmern zugänglich gemacht hat, hat es eine wichtige *Verstetigungsfunktion* im iterativen Prozeß der Projektentwicklung erfüllt.

Mit dem Prestige des externen, unabhängigen Moderators und der Reputation eines Forschungsinstituts ist es dem IAT-Projektteam gelungen, wichtige Funktions- und Entscheidungsträger des Automobilkonzerns sowie eines Dienstleistungsunternehmens im Logistik-Bereich in den Kreis der Projektteilnehmer einzuladen – eine Leistung, die von den Teilnehmern mit Anerkennung registriert worden ist: „*Das Projekt hat die richtigen Leute an den Tisch bekommen – leider nicht in ausreichendem Maße.*“ Das IAT-Team hatte hier eine *Initiierungsfunktion* wahrgenommen.

Schließlich sei eine weitere Funktion angeführt, die den Teilnehmern zumindest angeboten worden ist: die *Coaching-Funktion*. Wäre das Instrument der Störfallanalyse im Verbund-

projekt systematisch genutzt worden, hätte daran exemplarisch ein partnerschaftliches Verhalten bei der Problemerkennung und –beseitigung erprobt und eingeübt werden können.

6.2.2 Empfehlungen für eine regionale Industriepolitik

Das Verbundprojekt hat uns in unserer Einschätzung bestärkt, daß sich auch im Zusammenwirken eines Herstellers mit „guten“ Zulieferern im konkreten Produktions- und Belieferungsprozeß noch jede Menge Komplikationen ereignen. Dies heißt natürlich nicht, daß durch Projektaktivitäten wie die unsrigen die letztendlich strukturellen Ursachen dieser Komplikationen, nämlich der Widerspruch zwischen weltweiten und zentral festgelegten Einkaufsentscheidungen und der Notwendigkeit langfristig gewachsener, weil partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen, beseitigt werden könnten.

Nur – diese strukturell bedingten Grenzen der Wirkungsmöglichkeiten einer derartigen regionalen Industriepolitik klar und realistisch zu sehen, heißt nicht, hier überhaupt nichts ausrichten zu können. Dagegen spricht das Resultat unserer Projektbilanzierung: Der Bedarf an externer Moderation ist hoch. Gerade in den machtbesetzten Hersteller-Zulieferer-Beziehungen der Automobilindustrie müssen für einen bestimmten Zeitraum neutrale Plattformen geschaffen werden, um durch andersartige Formen der Kommunikation beiderseitige Lernchancen entdecken und nutzen zu können. Insofern sind Initiativen der Landesregierungen zur Förderung von Unternehmenskooperationen in der Automobilindustrie richtig und nach wie vor notwendig.

Allerdings ist die öffentliche Förderung zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung eine diffizile industriepolitische Aufgabe. Derartige Projekte, die die prozessuale Seite, das Projektgeschehen, explizit zum Gegenstand gemeinsamen Lernens machen, müssen als „offene“ Prozesse angelegt sind. Die Chancen des Gelingens wie die Gefahren des Scheiterns sind damit in ihnen gleichermaßen angelegt. Auch im Falle des Gelingens bleiben die Resultate unsichtbar und wenig greifbar. Im Falle unseres Projekts war von vornherein klar, daß es kein Produkt geben würde, auf das die Teilnehmer am Projektende verweisen und sich selbst und anderen gegenüber beweisen konnten: „Das haben wir geschafft! Schaut und faßt es selbst an! Überzeugt euch selbst!“. Projekte zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung zahlen sich nicht kurzfristig, sondern allenfalls mittel- bis langfristig aus.

Dies muß den Legitimationsdruck derartiger industriepolitischer Initiativen automatisch erhöhen. Die Projektbeteiligten müssen in ihren Häusern die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit ihres Tuns immer wieder begründen. Dasselbe gilt für die Politiker gegenüber der Öffentlichkeit. Dies ist natürlich einfacher, wenn man dabei auf neu geschaffene Institutionen mit ihren Räumen, Menschen und Arbeitsplätzen verweisen kann oder auf Produkte wie gemeinsam erarbeitete Schulungsmaterialien oder Qualitäts-Handbücher. Damit soll der Wert solcher Resultate von Unternehmenskooperationen keineswegs geschmälert werden. Deutlich wird hier nur das Legitimationsproblem der öffentlichen Förderung von Prozeßinnovationen für die Beteiligten wie für die Politik.

Als Credo regionaler Industriepolitik gilt – aus wettbewerbs- und ordnungspolitisch guten Gründen – die Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen. Unsere Empfehlung ist,

sich bei der Förderung zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung in der Automobilindustrie von diesem Credo zu lösen. Um kleine und mittelständische Automobilzulieferer im Prozeß der Reorganisation der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen und der Neupositionierung innerhalb der Produktions- und Wertschöpfungskette wirksam und nachhaltig unterstützen zu können, ist es notwendig, für derartige Verbundprojekte auch ein lokales Herstellerwerk sowie auf Seiten der Zulieferer auch System- und Komponentenlieferanten als Projektpartner zu gewinnen. Dazu folgende Überlegungen:

Erstens: Aufgrund der in der Automobilindustrie derzeit dominierenden Strategie der betriebsübergreifenden Rationalisierung muß sich die Heterogenität der Automobilzulieferbranche auch in der Zusammensetzung der Partner von Verbund-Projekten, die sich mit zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung beschäftigen, abbilden. Es ist nur realitätsnah, wenn sich hierin das Zusammenwirken von Unternehmen und Betrieben höchst unterschiedlicher Größenordnungen, Organisationsstrukturen und Besitzverhältnisse wie auch das Zusammenwirken von System-, Komponenten- und Teilelieferanten widerspiegelt.

Zweitens: Zwischenbetriebliche Organisationsentwicklung ist eine Aufgabe für Hersteller und Zulieferer gleichermaßen. Auch wenn aus ordnungspolitischen Gründen die Automobilzulieferer die primären Adressaten industriepolitischer Projektaktivitäten sein müssen, so können die spezifischen Lernchancen von Kooperationsprojekten nur dann voll realisiert werden, wenn auch die Hersteller mit ihren spezifischen Interessen, Sicht- und Verhaltensweisen einbezogen sind. Diese Lernchancen auf der operativen Ebene zu nutzen, halten wir derzeit für vordringlich, auch wenn damit die strukturellen Widersprüche zwischen den Handlungs- und Gestaltungsspielräumen im operativen Bereich auf der lokalen Ebene und den zentral gefällten Entscheidungen auf Konzernebene nach wie vor wirksam sind.

Literatur

- Boyer, Robert/Charron, Elsie/Jürgens, Ulrich/Tolliday, Steven (eds.), 1998: *Between imitation and innovation. The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry.* Oxford: Oxford University Press.
- Endres, Egon, 1996: *Lieferbeziehungen als Kooperationschance. Begründung eines prozessualen Forschungsansatzes.* In: Endres, Egon/Wehner Theo (Hrsg.): *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen.* Weinheim: Beltz, S. 1-30.
- Freysenet, Michel/Mair, Andrew/Shimitu, Koichi/Volpato, Giuseppe (eds.), 1998: *One best way? Trajectories and industrial models of the world's automobile producers.* Oxford: Oxford University Press.
- Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Klaus, 1989: *Moderne Zeiten in der Automobilindustrie. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich.* Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Kleinaltenkamp, Michael/Fließ, Sabine/Jacob, Frank (Hrsg.), 1996: *Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration.* Wiesbaden: Gabler.
- Lamming, Richard, 1994: *Die Zukunft der Zulieferindustrie. Strategien der Zusammenarbeit: Lean Supply als Überlebenskonzept.* Frankfurt/New York: Campus.
- Lehndorff, Steffen, 1997: *Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time Fabrik. Arbeitszeitorganisation und Arbeitsbedingungen in der europäischen Automobilzulieferindustrie.* München und Mering: Hampp.
- Lindecke, Christiane, 1999: *Fallstudie zu innovativen Modellen der Arbeitsumverteilung durch neue Arbeitszeitmodelle.* Länderbericht Deutschland, masch.Ms.
- Meißner, Heinz-Rudolf/Kisker, Klaus Peter/Bochum, Ulrich/Abmann, Jörg, 1994: *Die Teile und die Herrschaft. Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen.* Berlin: edition sigma.
- Pries, Ludger, 1999: *Die Globalisierung der deutschen Autohersteller und deren Sogeffekte für die Automobilzulieferer.* In: Kilper, Heiderose/Pries, Ludger (Hrsg.): *Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik.* München und Mering: Hampp, S. 25-55.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker, 1994a: *Kontrolle durch Autonomie. Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung.* In: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold, (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen.* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 258-274.

- Sauer, Dieter/Döhl, Klaus, 1994b: Arbeit an der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, 45. Jg., H.2, S. 197-215.
- Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999: Partnerschaft stiften – Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie. Ein Praxisbericht. In: Industrielle Beziehungen, Jg.6, H.1, S. 111-119.
- Walker, Bettina, 1999: Auslandsaktivitäten nordrhein-westfälischer Automobilzulieferer – Bedrohung von Arbeitsplätzen oder Sicherung von Zukunftschancen? Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1999-13, Gelsenkirchen.
- Wehner Theo/Endres, Egon, 1996: Zur Wechselwirkung von technischen Störungen und sozialen Bewältigungen – ein selbstorganisationstheoretischer Ansatz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40.Jg., H.2, S. 92-96.
- Wolters, Heiko, 1996: Auswirkungen der Systembeschaffung für die Customer Integration aus Sicht von Zulieferunternehmen der Automobilindustrie. In: Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Hrsg.): Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Wiesbaden: Gabler, S. 233-244.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel, 1990 (1991): The Machine That Changed the World. New York: Rawson Associates (deutsch: Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York: Campus).

Verwendete Zeitungen und Zeitschriften

AutoBild
automobil
Automobil-Produktion (AP)
auto motor sport
AutoZeitung
Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)
Frankfurter Rundschau (FR)
Handelsblatt (Hb)
Der Spiegel
Süddeutsche Zeitung (SZ)
Die Welt

Anhang

1. Einige Daten zum Projekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“
2. Sitzungen der CORE-Steuerungs- und Koordinationsgruppe
3. Workshops mit den betrieblichen Kooperationspartnern
4. Konferenzen
5. Experteninterviews
6. Veröffentlichungen

Einige Daten zum Projekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“

Das Projekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ war Teil des europäischen Verbundprojekts CORE „Cooperation of Regions in Europe“ (Europäisches Qualifizierungs- und Innovationsprogramm zur Förderung regionaler Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in der Automobilzulieferindustrie), das von der Europäischen Union im Rahmen des ADAPT Programms gefördert wurde.

Laufzeit: 1996-1999

Europäische Kooperationspartner:

- Instituto Aragonés de Fomento, Zaragoza/Spanien
- Bedfordshire County Council, Bedford/UK
- Cranfield University, Cranfield/UK
- North Tyneside Council/Tyneside and Enterprise Council, Newcastle/UK
- Centre for Urban and Regional Development Studies, University of Newcastle, Newcastle/UK
- RKW-Landesgruppe Hessen, Eschborn/Ts.
- Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen

IAT-Projektteam:

- PD Dr. Heiderose Kilper (Projektleitung)
- Dr. Steffen Lehndorff (Projektleitung)
- Jürgen Schmidt-Dilcher (Projektmitarbeiter)
- Wolfgang Stolte (Projektmitarbeiter)
- Jutta Hahn (Sekretariat)
- Ralf Tyra (Studentische Hilfskraft)

Betriebliche Projektpartner:

Ein lokales Karosserie- und Montagewerk und sechs Automobil-Zulieferunternehmen aus Nordrhein-Westfalen.

Sitzungen der CORE-Steuerungs- und Koordinationsgruppe

13./14. Mai 1996	Konstituierende Sitzung der CORE-Steuerungs- und Koordinationsgruppe in Zaragoza in Verbindung mit TQM-Konferenz
15./16. Juli 1996	Bedfordshire TEC
28. /29. November 1996	Zaragoza
17. März 1997	Eschborn/Ts.
12./13. Mai 1997	Newcastle/Tyneside
11.-13. September 1997	Gelsenkirchen, in Verbindung mit der Veranstaltung „Wohin geht die JiT-Produktion?“
26. – 29. Oktober 1997	Albarracin/Aragon, in Verbindung mit der Veranstaltung „How to develop benchmarking activities in industry?“
3.-6. Februar 1998	Bridgeend/South Wales, in Verbindung mit der Konferenz „Manufacturing into the 21 st Century“
3./4. März 1998	Eschborn/Ts., in Verbindung mit dem 2. Hessischen Automobil-Zulieferer-Tag
8./9. Juni 1998	Zaragoza, Spanien.
28.-30. Oktober 1998	Cranfield University/Bedford, in Verbindung mit der Abschlußkonferenz der britischen Kooperationspartner

Workshops mit den betrieblichen Kooperationspartnern (in chronologischer Reihenfolge)

- | | |
|-----------------------|--|
| 3. Juni 1997 | 1. Verbund-Workshop mit Vertretern der Geschäftsleitungen und den Funktionsverantwortlichen der beteiligten Unternehmen. Offizieller Beginn des Kooperationsverbundes zwischen Hersteller und regionalen Zulieferern |
| 8. September 1997 | QS 9000 als neue Anforderung im Qualitätsmanagement (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“) |
| 10. September 1997 | Leergut und Verpackungen als logistisches Problem (Werkstatt-Treffen „Logistik“ im Hause eines beteiligten Zulieferers) |
| 24. September 1997 | Visualisierung und interne Audits im Rahmen QS 9000-gerechter QM-Systeme (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“ im Hause des beteiligten Herstellers) |
| 11./12. November 1997 | Supplier Quality Assurance Manual als Verfahrensanweisung zur Anwendung der QS 9000 (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“ in Zusammenarbeit mit dem beteiligten Hersteller) |
| 9. Dezember 1997 | Anforderungen an das logistische System durch neue Serienanläufe in der Automobilindustrie (Werkstatt-Treffen „Logistik“ im Hause des beteiligten Herstellers) |
| 11. Dezember 1997 | 2. Verbund-Workshop mit Vertretern der Geschäftsleitungen und den Funktionsverantwortlichen der beteiligten Unternehmen |
| 4. Februar 1998 | Modellanlauf und Serienstart. Kritische Ereignisse in der Hersteller – Lieferantenkooperation (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“) |
| 12. Februar 1998 | Fortentwicklung logistischer Systeme in international tätigen Konzernen (Werkstatt-Treffen „Logistik“ im Hause eines beteiligten Zulieferers) |
| 1. April 1998 | Wandel der logistischen Anforderungen in Just-in-time-Systemen (Werkstatt-Treffen „Logistik“ im Hause eines beteiligten Zulieferers) |
| 22. April 1998 | Anwendung der QS 9000 im Alltag (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“) |

3. Juni 1998 Orientierungs-Workshop „Benchmarking für Automobilzulieferbetriebe“ (Veranstaltung im Lieferantenkreis in Zusammenarbeit mit der INNOSYS GmbH, Bochum, dem Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Bochum und der Universität Cranfield (UK))
26. Juni 1998 Lieferantenbewertung und Lieferantenzufriedenheit – ein Thema der Kunden- Lieferantenbeziehung (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“)
14. Juli 1998 Vom Lieferanten zum Systemlieferanten – veränderte Anforderungen in der Kunden-Lieferanten-Beziehung (Veranstaltung im Lieferantenkreis)
7. August 1998 Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen Zulieferern und Hersteller in der Disposition (Workshop mit der Abteilung Disposition beim Hersteller)
10. September 1998 Aktuelle Modellwechsel, ein Prüfstein für die Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Hersteller in der Logistik (Werkstatt-Treffen „Logistik“)
23. September 1998 Aktuelle Veränderungen in den Qualitätsmanagement-Systemen. Neufassung der QS 9000 und Möglichkeiten der Harmonisierung zwischen QS 9000 und VDA 6.1 auf der Basis einer neuen ISO-Regelung (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“)
5. November 1998 Verfügbarkeit und Handling von Mietbehältern (Werkstatt-Treffen „Logistik“ in Zusammenarbeit mit dem Herstellerwerk)
10. Dezember 1998 Die veränderte Rolle der Speditionen in der Produktions- und Lieferkette Automobil (Werkstatt-Treffen „Logistik“)
5. Februar 1999 Lieferantenentwicklung und Qualitätsmanagement für kleine Sublieferanten (Veranstaltung im Lieferantenkreis im Hause eines beteiligten Zulieferers)
24. Februar 1999 Instrumente zur Verbesserung der Prozeßqualität in der Anlaufphase neuer Modelle (Veranstaltung im Rahmen der Workshop-Sequenz „Qualitätsmanagement“)
29. April 1999 Möglichkeiten zur Fortsetzung der Arbeit im Kooperationskreis (Veranstaltung im Lieferantenkreis)

27. Mai 1999 3. Verbund-Workshop mit Vertretern der Geschäftsleitungen und Funktionsverantwortlichen der Kooperationspartner. Bilanzierung des Verbundprojekts.

Konferenzen

11. September 1997 Wohin geht die JiT-Produktion? – Eine Gesprächsrunde
26. / 27. März 1998 Globalisierung in der deutschen Automobilindustrie
28. / 29. Januar 1999 Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesprogrammen und Verbund-Projekten

Experteninterviews

Im Rahmen des Projekts wurden in zwei Phasen eingehende Experteninterviews mit unseren betrieblichen Kooperationspartnern durchgeführt. Zu Beginn des Projekts wurden über 30 sowie in der Abschlußphase rund 25 Interviews geführt und dokumentiert. Sie sind für die Bestandsaufnahme verwendet wie auch im vorliegenden Beitrag ausgewertet worden.

Veröffentlichungen

- Kilper, Heiderose, 1999: Zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation in der Automobilindustrie. Probleme und Eckpunkte einer regionalen Industriepolitik. In: Kilper, Heiderose/Pries, Ludger (Hrsg.): Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie, München und Mering: Hampp, S. 223-246.
- Kilper, Heiderose (Hrsg.), 2000: Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesprogrammen und Verbund-Projekten. Dokumentation der Tagung am 28./29.1. 1999 im Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-01, Gelsenkirchen.
- Kilper, Heiderose/Pries, Ludger (Hrsg.), 1999: Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik. München und Mering: Hampp.
- Kilper, Heiderose/Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999: Auf dem Weg zum Ko-Produzenten. Über den Wandel der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilbranche. In: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): Jahrbuch 1998/99, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, S. 156-169.

- Kilper, Heiderose/Schmidt-Dilcher, Jürgen, 2000: Vom Recht des Stärkeren zur Partnerschaft? Über den schwierigen Weg zu neuen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie am Beispiel eines Karosserie- und Montagewerks. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-02, Gelsenkirchen.
- Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1998: Kooperation stiften. Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie. In: Pekruhl, Ulrich (Hrsg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1998-03, Gelsenkirchen, S. 59-69.
- Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999: Partnerschaft stiften. Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie. Ein Praxisbericht. In: Industrielle Beziehungen, Jg.6, H.1, S. 111-119.
- Stolte, Wolfgang, 2000: Das Verbund-Projekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“. In: Kilper, Heiderose (Hrsg.): Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesprogrammen und Verbund-Projekten. Dokumentation der Tagung am 28./29.1. 1999 im Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-01, Gelsenkirchen, S. 96-102.