

Heiderose Kilper/Jürgen Schmidt-Dilcher<sup>1</sup>

## **Auf dem Weg zum Ko-Produzenten. Über den Wandel der Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilbranche**

### **1 Flexibilität und Stabilität - die Paradoxie des "lean production"-Konzepts**

Vor die prinzipielle Entscheidung zwischen Eigenproduktion und Fremdbezug gestellt, mit der sich jeder Produzent immer wieder konfrontiert sieht, haben sich die Automobilhersteller in den vergangenen Jahren für letzteres entschieden. Modularisierung des Produkts Auto, Verringerung der Fertigungstiefe und Konzentration auf die Kernkompetenzen sind Stichworte veränderter Produktionsstrategien, die als "lean production" Eingang in das Denken und Handeln der Automobilhersteller gefunden haben. Dieser Wandel der Produktionsökonomie in der Automobilbranche ist vielfach analysiert worden. 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 Kleinserienfertigung in Einklang zu bringen. Um dies zu erreichen, führten die Automobilhersteller 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).

Als Auslöser dieses Wandels gilt eine veränderte Marktökonomie, die ihren Niederschlag im

---

<sup>1</sup> Unseren Kollegen Steffen Lehndorff und Wolfgang Stolte, die mit uns gemeinsam das Projekt "Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern" durchgeführt haben, verdanken wir viele kritisch-konstruktive Anregungen zu Struktur und Argumentation dieses Beitrages.

Zusammentreffen zweier widersprüchlicher Entwicklungen gefunden hat: im Rückgang quantitativer Zuwachsraten auf den Automobilmärkten und in der Erhöhung der Zahl der Anbieter auf den nordamerikanischen und westeuropäischen Märkten. Insbesondere die japanischen Automobilhersteller haben sich hier als potente Wettbewerber etablieren können.

Wie sich bald herausstellte, führten und führen die neuen Produktionsstrategien der westlichen Automobilhersteller zu einer paradoxen Konstellation: Durch die Verringerung der Fertigungstiefe bei den Automobilherstellern sowie durch die JiT-Logistik wird einerseits die Organisation des Produktionsflusses Automobil immer mehr in die Sphäre des Marktes verlagert. Die Wertschöpfungskette Automobil wird dadurch insgesamt flexibler, zugleich aber 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, *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 Konstellation im Produktionssystem Automobil wurden in einem häufig unzumutbaren Maße "Menschen als Puffer" (Lehndorff, 1997) genutzt. Um die Unwägbarkeiten dieser zunächst gängigen Praxis überwinden zu können, sind zwischenbetriebliche Regularien zur Implementierung von Belieferungs- und Qualitätssicherungsverfahren notwendig geworden, welche im alltäglichen Umgang miteinander die notwendige Mischung aus Disziplin und Flexibilität ermöglichen. Während früher zwischen Hersteller und Zulieferer Verträge über Preis 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.

Die veränderten Markt- und Produktionsstrategien, die als Auslöser für den Prozeß der Herausbildung einer neuen zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Zulieferer in der Automobilbranche gelten, sollen im folgenden nicht weiter verfolgt werden. Was uns interessiert, sind die Prozesse der Einführung und Erprobung neuer Organisationskonzepte zur

Synchronisation des Zusammenwirkens von Kunden und Lieferanten. Genauer gesagt: Uns interessieren "die Steine", die auf diesem Weg zum Ko-Produzenten liegen.

Der Wandel der Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilbranche ist noch in vollem Gange, kann also keineswegs als abgeschlossen gelten. Bei der Herausbildung neuer zwischenbetrieblicher Beziehungen geht es um das Einüben neuer Formen der Kommunikation und Kooperation zwischen Hersteller und Zulieferern in der Automobilbranche. Manche eingespielten alten Verhaltensweisen und Routinen müssen dabei verlernt werden. Diesem Lernprozeß sind Hersteller wie Zulieferer gleichermaßen unterworfen. Er geschieht allerdings unter den Rahmenbedingungen der faktischen Machtasymmetrie zwischen Abnehmer und Zulieferer, die sich auch in der Ungleichzeitigkeit niederschlägt, mit der die unabdingbaren Transformationsprozesse in den betroffenen Unternehmen und Betrieben vorangetrieben werden.

Von einem gleichberechtigten Zusammenwirken der Ko-Produzenten entlang der Wertschöpfungskette Automobil kann noch keineswegs die Rede sein, auch wenn die neuen Produktionssysteme in ihrer Logik von dieser Fiktion ausgehen. Den Grund dafür sehen wir in der Tatsache, daß die Zulieferer von den Herstellern nicht als gleichberechtigte Vertragspartner am Markt akzeptiert werden. Das Gelingen des Wandels wird deshalb letztendlich davon abhängen, ob die existierenden Machtkonstellationen zwischen Abnehmer und Zulieferer auf den Prüfstand gestellt und aufgebrochen werden können oder nicht.

Die empirische Basis, von der aus wir im folgenden argumentieren, sind Beobachtungen, Einsichten und Erkenntnisse, die wir im Rahmen des Gestaltungsprojekts "Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern" gewonnen haben. Zielsetzung des Projektes war, in einem Kooperationsverbund aus sechs nordrhein-westfälischen Automobilzulieferern und einem in der Region ansässigen Automobilhersteller neue, partnerschaftliche Kommunikations- und Kooperationsformen zu entwickeln und zu erproben, die den Anforderungen der veränderten Produktions- und Lieferbeziehungen gerecht werden (vgl. Kilper, 1999; Schmidt-Dilcher, 1998; 1999).

## 2 Zum Strukturwandel der Produktions- und Lieferbeziehungen

Um zu verdeutlichen, weshalb wir vom Strukturwandel der Produktions- und Lieferbeziehungen in der (deutschen) Automobilindustrie sprechen, sollen zunächst idealtypisch zwei Modelle der Produktions- und Lieferbeziehungen vorgestellt werden, das „traditionelle Modell“, das als Ausgangspunkt des Wandels gelten kann, sowie das „Partnerschaftsmodell“, als Leitbild zu 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 Orientierungsmarken und Ankerpunkte im gegenwärtigen Wandel. Zugleich bieten sie die Möglichkeit, unser Projekt in diesem Prozeß des Übergangs zu verorten. Nach Lamming (1994) können beide Modelle 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 des Zulieferers. 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 zugrundeliegt, daß Hersteller und Zulieferer zwei getrennten, aber verwandten Industriezweigen angehören, die am Markt nur zum Zwecke des Handels punktuell miteinander in Kontakt treten.

Anders beim Partnerschaftsmodell, dem Leitbild des Wandels: Grundlegend ist hier die Idee der Herausbildung und Pflege dauerhafter Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer. Die 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.

Analysiert man beide Modelle der Produktions- und Lieferbeziehungen aus steuerungstheoretischer Sicht, so ist prinzipiell davon auszugehen, daß in dem äußerst komplexen Zusammenhang der Automobilproduktion immer mehrere Steuerungsmedien gleichzeitig am Werke sind: Es geht um die Dimensionen von Markt, von Macht/Hierarchie wie von Kooperation in Netzwerken. Im traditionellen Modell dominierte zwar - insbesondere bei der Preisfindung - das Medium Markt, gleichwohl war es in den praktischen Abläufen seiner Schnittstellen auf funktionierende "Praxisgemeinschaften" (vgl. Wehner/Clases/Endres, 1996) angewiesen. Beim laufenden Strukturwandel der Produktions- und Lieferbeziehungen scheint es sich in steuerungstheoretischer Hinsicht um eine Verschiebung in der Dominanz des Mediums Markt zugunsten des Mediums Netzwerk zu handeln.

Unsere Projekterfahrungen mit dem aktuellen Strukturwandel in Richtung Partnerschaftsmodell zeigen, daß sowohl bei dem beteiligten Automobilhersteller als auch auf Seiten seiner involvierten Zulieferer Konzepte zur Neugestaltung der Produktions- und Lieferbeziehungen zu

verzeichnen sind, die sich aber erst allmählich zu bewähren beginnen. Gleichzeitig sind Ansätze und Instrumente zu beobachten, die der veränderten Praxis deshalb nicht standhalten, weil sie weiterhin zu sehr auf die überkommenen Machtverhältnisse bauen.

### **3 Asymmetrische Machtverteilung als Ausgangspunkt von Ungleichzeitigkeit im Wandel der Produktions- und Lieferbeziehungen**

Wenn über die Unternehmensgrenze hinweg Kompetenzen und Know-how auf andere Wertschöpfungspartner verlagert werden, dann verursachen die Abstimmung und das Management dieser nun externen Leistungen für den Käufer Kosten. Um diese zu minimieren bzw. die Kostenvorteile der neuen Produktionsstrategien nicht von vornherein zunichte zu machen, müssen sich die Geschäftspartner sowohl zusätzlichen als teilweise auch neuartigen Kommunikations- und Kooperationsanforderungen stellen. In besonderem Maße trifft dies für die gegenwärtige Übergangsphase zu, in der das neue System der Produktions- und Lieferbeziehungen in seinen Konturen zwar schon erkennbar ist, sich in vielen relevanten Aspekten aber noch nicht praktikabel manifestiert hat. Aus dem Blickwinkel des Projekts bedeutet das vor allem, daß sich neue Routinen in der Handhabung und dem Verhalten zwischen den Schnittstellen-Verantwortlichen beider Seiten noch nicht hinreichend einspielen konnten. Worum es derzeit geht, ist eine neuerliche *"Standardisierung, sich (wieder) aufeinander verlassen zu können"*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Zitate aus den Gesprächen im Verlaufe der praktischen Projekt-Arbeit sowie aus den Abschlußinterviews mit unseren Kooperationspartnern werden im folgenden kursiv wiedergegeben.

### 3.1 Ungleiche Machtverhältnisse der "Partner"

Selbstverständlich begann der Prozeß des Systemwandels in den Produktions- und Lieferbeziehungen nicht auf der Basis rationaler Einsicht und in gegenseitigem Einvernehmen, sondern wurde unter dem Eindruck der Marktentwicklung von den mächtigsten Akteuren in der Automobilbranche, d.h. den Herstellern erzwungen. Spätestens mit der Strukturkrise der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 1992/93 begann in Deutschland eine Entwicklung, die Lamming (1994) als "Spannungsmodell" bezeichnet: Die Hersteller wälzten ihre eigenen Risiken in verstärktem Maße auf die Zulieferer ab. Hier haben sich vor allem die "Übergriffe" auf Zulieferer durch Lopez (ehemaliger Chef-Einkäufer bei General Motors bzw. VW) dem kollektiven Gedächtnis nachhaltig eingeprägt. Der "Lopez-Effekt" ist wohl vor allem deshalb zum geflügelten Wort avanciert, weil mit dem Ansinnen der Hersteller, auf direktem Wege die Produktivität der Zulieferer zu steigern, historisch erstmalig deren formale Autonomie verletzt worden ist. Insofern man im Rahmen der traditionellen Lieferbeziehungen überhaupt von "Vertrauen" sprechen konnte, so ist diese Ressource durch derart machtvolle Vorstöße der Hersteller arg in Mitleidenschaft gezogen worden.

In den darauffolgenden Jahren ging es dann nicht mehr nur um die Abschöpfung von Produktivitätsgewinnen, also die Rationalisierung innerbetrieblicher Prozesse. Die primäre Aufmerksamkeit richtete sich auf den Aufbau eines Regimes der qualitätssicheren JiT-Belieferung. Dafür wurden neuartige Managementsysteme zur Planung und Steuerung einer Qualitätsproduktion und sequenzgenauen Belieferung entwickelt und sukzessive eingeführt. Auch hierbei gingen sowohl die Initiative zur Entwicklung neuer Standards als auch die Maßnahmen zu ihrer Durchsetzung von den Automobilherstellern aus.

Wichtig für den Zusammenhang des Projekts war die nachhaltige Erosion, welche die vormaligen Abwicklungs- und Problembewältigungsroutinen der Schnittstellen-Verantwortlichen beider Seiten während der Phase des Spannungsmodells erfuhren. Galt der Hersteller (regionales Montagewerk/home plant) den beteiligten Zulieferern bis dato als verlässliche Adresse im Alltagsgeschäft, so änderte sich dies in dem Maße, wie die neue Produktionsstrategie Platz

gegriffen hat. Hatten die Schnittstellen-Verantwortlichen des Herstellers bis dahin akute Komplikationen meist pragmatisch und im gegenseitigen Einvernehmen mit ihren Partnern auf der Zuliefererseite zu lösen gesucht, so geriet diese unbürokratische Kommunikations- und Kooperationspraxis mit den relativ kurzfristig verbindlich gemachten, neuartigen Anforderungen in eine Krise. Ihre hinsichtlich der Beseitigung von Störfällen gewissermaßen kasuistische Handlungsorientierung vermochte dem Systematisierungsanspruch standardisierter Belieferungsprozesse nicht mehr zu genügen.

Die betroffenen Schnittstellen- und Funktionsverantwortlichen auf Zuliefererseite, einmal ganz abgesehen von der Herausforderung durch die Reorganisation ihrer eigenen Abläufe und Vorgehensweisen, hatten sich nun mit dem Kontrast zwischen strikten Belieferungsstandards einerseits und der vielfach *"untrainierten"* und oftmals hektischen Arbeits- und Reaktionsweise auf Herstellerseite auseinandersetzen. Wie sehr die druckvolle Auflösung bzw. Zerstörung dieser Zusammenhänge die bisherige Vertrauensbasis auf Seiten der Zulieferer erschüttert hatten, zeigte sich auch in der Eingangshaltung der Kooperationspartner des Verbundprojekts: Im Alltagsgeschäft, so wurde berichtet, dominierte die Erfahrung, sich als Lieferanten-Verantwortlicher gegenüber den Vertretern des Herstellers kaum wehren zu können - denn: *"Ich bin der Kunde - ich kann dich knechten!"*. Die Zulieferer des Verbundprojekts waren sich dieses Spannungsfeldes zwischen neuen Standards und ihrer inkonsequenten Handhabung sehr bewußt. Ihre Erwartungshaltung zu Beginn des Verbundprojekts faßte ein Interviewpartner in der Aussage zusammen: *"Mal sehen, welche Probleme/Fragen überhaupt auf den Tisch kommen (können)!"*.

Zu Beginn der Projekts war bei den Zulieferern noch das Festhalten an den alten, eingespielten Verfahrensweisen zu registrieren. Man suchte nach Möglichkeiten, den neuartigen Anforderungen möglichst geschickt aus dem Wege zu gehen und reklamierte Ausnahmeregelungen. Im Verlaufe des Projekts traten solche Intentionen jedoch fast völlig zurück. Selbst bei denjenigen Zulieferern, die vergleichsweise mit den größten Anpassungsschwierigkeiten zu kämpfen hatten, wird inzwischen jede Gelegenheit genutzt, sich in der durch den Hersteller vorgegebenen Richtung weiterzuentwickeln. Vordringlich geht es dabei um den Aufbau eines hauseigenen Qualitätsmanagement-Systems, das imstande ist, die Forderungen verschiedener Hersteller gleichermaßen zu integrieren. Es setzt sich die Einschätzung durch, daß die von den Kunden



verlangten Standards - und zwar weit über die eigentliche Qualitätsverantwortung hinaus - einen innerbetrieblichen Systematisierungsschub in Gang gesetzt haben, der die Potentiale des Unternehmens zu entfalten gestattet. Bei den Zulieferern wuchs mit verstärkter Prozeßorganisation auch zusehends eine vordem nicht gekannte Dienstleistungsmentalität gegenüber den Kundenbedürfnissen. Auch konnten etwa Formen des Projektmanagements im Produktentwicklungsprozeß verankert werden.

Hatten wir zu Projektbeginn die Ursachen der Anpassungsschwierigkeiten von Zulieferern an die neuartigen Management-Systeme im Widerspruch zwischen Rigidität und Flexibilität diskutiert, so sehen ihre Funktions-Verantwortlichen unterdessen hierin kein besonderes Spannungsfeld mehr. Während sie die vom Hersteller oktroyierten Standards zunächst zu verwässern suchten, hat sich ihre Kritik inzwischen fast ins Gegenteil verkehrt: Es sind nun die Zulieferer, die auf eine strikte Einhaltung der Vorgaben - seitens des Herstellers selber - pochen!

### **3.2 Ungleichzeitigkeiten bei der Reorganisation der "Partner"**

Selbstverständlich haben die Zulieferer mehr oder weniger große Probleme, die Anforderungen eines neuen Systems der Produktions- und Lieferbeziehungen praktisch umzusetzen. Im Verlaufe des Projekts zeigte sich aber, daß ihnen dies unter dem von ihren Kunden ausgehenden Druck erstaunlich schnell gelang. Allerdings treten in dem Maße, wie die Zulieferer Erfolge vorweisen können, die Defizite der Hersteller zutage: Die unabdingbare Synchronisierung beider Seiten im Produktions- und Belieferungsprozeß ist nicht zu gewährleisten, solange die Großorganisationen der Automobilkonzerne hinsichtlich des Erfüllungsgrads wesentlicher Standards der Managementsysteme selber hinterherhinken.

Die Funktions-Verantwortlichen der Zulieferer betonen inzwischen unisono, daß die neuen Managementsysteme des Herstellers prinzipiell auch für ihre eigenen Aufgaben zu begrüßen sind: *"99% der QS 9000-Forderungen sind sinnvoll!"*. Bei ihren laufenden Umsetzungsanstrengungen haben sie freilich das Problem, daß der Hersteller sich in vielen praktischen Aspekten selber nicht an ihre druckvoll plazierten Vorgaben hält. Insbesondere hat er seine eigenen Ablaufstrukturen nicht konsequent gemäß der Kriterien der Qualitätsmanagement-Systeme

reorganisiert und zertifiziert. Dies erzeugt auf Zuliefererseite empfindliche Prozeßstörungen bzw. erfordert einen beachtlichen Zusatzaufwand zu ihrer improvisierenden Absicherung. Hiervon gehen nicht zuletzt widersprüchliche Signale für die Mitarbeiter aus. Die mit beträchtlichem Aufwand eingeführten neuartigen Verfahrensweisen sind darum immer wieder Irritationen ausgesetzt, so daß sich keine Verhaltenssicherheit einspielen kann.

So war etwa ein neues Automodell des Herstellers zum geplanten Zeitpunkt konstruktiv zu wenig ausgereift. Obschon daraufhin sogar der Serienstart verschoben wurde, begann die Bemusterung der Teile immer noch zu spät und mußte zudem in äußerst kurzer Zeit abgewickelt werden. Der Reifegrad der Teile war entsprechend niedrig. Die Zulieferer waren zu vielen ad hoc-Aktionen genötigt, die offenbar nicht immer entgolten wurden; außerdem standen sie bei flexiblem Entgegenkommen in der Gefahr, *"hinterher von den Systemen hart bestraft"* zu werden.

### **3.3 Machtungleichheit und Ungleichzeitigkeit: Ein aktueller Fall**

Als aufschlußreiches Beispiel für eine einseitige, selbst intern nicht abgestimmte und in mehrfacher Hinsicht verlustreiche Herstelleraktion kann die "proaktive Teilekontrolle" bei Zulieferern angeführt werden: Erfahrungsgemäß "kritische Teile" werden in der Vorbereitungsphase zum Serienanlauf eines neuen Automodells einer 100%en Qualitätskontrolle im Hause der jeweiligen Zulieferer unterzogen. Der Hersteller sucht sich durch diese Maßnahme prophylaktisch gegen eventuelle Komplikationen beim bevorstehenden Hochfahren der Stückzahl abzusichern. Aus dem Kreise unseres Projekts waren zwei Kooperationspartner, anerkanntermaßen *"gute Lieferanten"*, hiervon betroffen.

Die mehrtägige Aktion wurde äußerst kurzfristig angekündigt und von einem durch den Hersteller beauftragten externen Dienstleister durchgeführt. Beide Zulieferer konnten bei dieser Gelegenheit noch einmal ihre Fähigkeit zur Qualitätsproduktion unter Beweis stellen. Ihren Aussagen nach war die Prozeßsicherheit aber schon nach den Regularien der QS 9000 dokumentiert und im übrigen ihre generelle Verlässlichkeit durch einen nicht lange zurückliegenden Modell-Neuanlauf erprobt worden.

An Verlusten ist einerseits der unnötige Aufwand auf beiden Seiten aufzurechnen. Der Hersteller übernahm im übrigen zwar die Kosten für den externen Dienstleister, der interne Aufwand beim Zulieferer und die mehrtägigen Störungen seiner Abläufe wurden freilich nicht entgolten. Aus unserer Sicht ist jedoch vor allem auf die leichtfertige Beschädigung der - gerade auch im Rahmen des Projekts - gewachsenen Vertrauensbasis hinzuweisen. Dies bezieht sich durchaus auch auf die Tatsache, daß die Funktions-Verantwortlichen der "home plant" über diese Sonderaktion zentraler Stellen nicht informiert waren. Die Vorgehensweise des Herstellers löste erhebliche Irritationen bei den unmittelbar Betroffenen aus, die im gesamten Kreis unserer Kooperationspartner ihren Widerhall fanden: *"Da sieht man mal wieder, wie ein Großer mit einem Kleinen umgeht!"*.

#### **4. Drei Anforderungen an einen partnerschaftlichen Lernprozeß**

Der Weg vom traditionellen zum Partnerschaftsmodell in den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen ist, darauf weist auch dieser Fall hin, noch nicht zurückgelegt. Obwohl die Herstellervertreter ihre Kooperationspartner im Verbundprojekt als leistungsfähige und sehr verlässliche Zulieferer bezeichneten und diese auch umgekehrt das positive Verhältnis zu ihrem Kunden hervorhoben, war der Bedarf hinsichtlich der Einübung neuer Formen zwischenbetrieblicher Kommunikation und Kooperation offenkundig. Ihre Initiierung und Moderation durch das IAT-Team wurde zum Abschluß des Verbundprojekts noch einmal von den Kooperationspartnern als hilfreich und unbedingt notwendig erachtet. Was im Bewußtsein der Beteiligten verankert werden muß, ist die Notwendigkeit, den Wandel als partnerschaftlichen Lernprozeß zu verstehen und zu nutzen. Er kann nicht einseitig als Anpassung der Zulieferer an die konzeptionellen Vorgaben der Hersteller, sondern nur als wechselseitige Abstimmung begriffen werden.

Wenn der Wandel rasch und mit so wenig Aufwand wie möglich bewältigt werden soll, dann verlangt solch ein optimierter Lernprozeß die Erfüllung zweier Voraussetzungen: Die aus den Ungleichzeitigkeiten resultierenden Komplikationen müssen zum Thema werden. Die lösungsorientierte Auseinandersetzung mit ihnen muß unter der Bedingung von Gleichberechtigung

stattfinden können.

In diesem Sinne wurde von den Teilnehmern des Projekts ein erhöhter Bedarf an Kommunikation und Kooperation artikuliert, der sich nach drei Anforderungsdimensionen differenzieren läßt:

- Kooperation zur operativen Problemlösung;
- Kommunikation zur informativen Klärung und Orientierung;
- Kommunikation/Kooperation zur Optimierung der Systemkonzepte.

#### 1. Kooperation zur operativen Problemlösung:

Hier geht es vor allem darum, die im veränderten Alltagsgeschäft unvermeidlich (noch) auftretenden Komplikationen zwischen Hersteller und Zulieferern glimpflich zu beseitigen. Es handelt sich um akute Probleme und kurzfristige Lösungen (von Tagen bis zu wenigen Wochen). Dabei steht meist die Frage der Gewährleistung einer funktionierenden Belieferung und Produktion im Vordergrund, während deren Kosten leicht vernachlässigt werden. Im Verlaufe des Projekts wurde wiederholt zum Ausdruck gebracht, daß vor allem die Zulieferer zur Bewältigung ihres komplikationsreichen Alltagsgeschäfts auf gute Kontakte zu den beim Hersteller operativ Tätigen und Verantwortlichen und deren Kooperationswilligkeit angewiesen sind. Die Schnittstellenpartner auf Herstellerseite sind aber durch die Umwälzung des gesamten Belieferungssystems verunsichert und außerdem personell so überlastet, daß Abwehrreaktionen alles andere als selten sind: *"Wir haben lieber nur einmal im Jahr Besuch vom Lieferanten und dafür nur iO-Teile!"*

#### 2. Kommunikation zur informativen Klärung und Orientierung.

Hier geht es vor allem darum, möglichst frühzeitig über bevorstehende Veränderungen des Alltagsgeschäfts informiert zu sein, um sich adäquat darauf einstellen zu können. Es handelt sich um Veränderungen, welche eher mittelfristig ins Haus stehen, wo aber gegebenenfalls schon früher die Initiative ergriffen und Aktivitäten entfaltet werden müssen. Der Vorteil einer rechtzeitigen Informierung auch über teilweise noch nicht spruchreife Veränderungen liegt nicht zuletzt darin, daß noch Raum zur Suche nach kostengünstigen Lösungen bleibt. Bislang erhielten

Zulieferer solche weiterreichenden Informationen bestenfalls dann, wenn sie über gewachsene Beziehungen zu relevanten Stellen/Personen auf der Herstellerseite verfügten.

Hauptproblem der Befriedigung dieses Bedarfs stellte im Rahmen des Projekts seine ausgeprägte Einseitigkeit dar: Es sind in erster Linie die Zulieferer, die etwas davon haben, daß ihnen Herstellervertreter weiterreichende Informationen geben. Gleichwohl wurde auch deutlich, daß Funktions-Verantwortliche des Herstellers über den Stand des Qualitätsmanagement-Systems ihrer Lieferanten kaum im Bilde sind. Auch in der Disposition Tätige haben ein Informationsdefizit bezüglich der Spielräume und möglichen Störungen in der logistischen Kette: *"Man müßte mal ein paar Tage mit dem Lkw mitfahren!"*

### 3. Kommunikation/Kooperation zur Optimierung der Systemkonzepte

Im Zuge des Systemwandels der Produktions- und Lieferbeziehungen geht es hier vor allem um den Bedarf an Erfahrungsaustausch, Klärung und Abstimmung optimaler Lösungen für die neuartigen Verfahrensweisen und Standards. Richtet sich der operative Bedarf darauf, kurzfristig funktionierende Problemlösungen zustande zu bringen, so sind nun auch deren Kosten abzuwägen und durch konzeptionelle Modifikationen zu reduzieren. Deshalb steht hier die Erörterung und Abstimmung mittel- bis langfristig tauglicher Lösungen (von einigen Monaten bis zu Jahren) im Mittelpunkt. Insbesondere die zentralen Instanzen der Herstellerseite müssen hierbei involviert sein. Ein Kreis "guter" Zulieferer sollte, sehr viel mehr als für die stärker operativ Verantwortlichen des regionalen Standorts, gerade für ihre konzeptionellen Aufgaben von besonderem Interesse sein. Wir gehen davon aus, daß kompetente Zulieferer bezüglich konzeptioneller Defizite und praktischer Abstimmungsdefizite als die sensibelsten Seismographen und die besten Berater des Kunden fungieren können. In diesem Sinne drängten auf der Zuliefererseite besonders die avancierteren Kooperationspartner auf eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Schwachstellen der neuartigen Anforderungen.

## 5 **Schlußbetrachtung**

Als Kern des Systemwandels in den Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilbranche betrachten wir den Wechsel von der Produkt- zur (zwischenbetrieblichen) Prozeßorientierung. Notwendig geworden ist dieser Wechsel aufgrund neuer Produktionsstrategien der Hersteller, die in der Verringerung der Fertigungstiefe, der Verlagerung von Entwicklungs-, Produkt- und Prozeßverantwortung auf die Zulieferer sowie in einer Neustrukturierung der Zuliefererkette ihren Ausdruck gefunden haben. Sowohl die Reduzierung der Zahl der Direktlieferanten wie die Implementierung von Standards und Regelwerken zur effizienten und reibungslosen Belieferung deuteten wir in diesem Zusammenhang als eine Strategie zur Minimierung der Transaktionskosten, die Herstellern wie Zulieferern durch die Suche nach Geschäftspartnern, durch Vertragsabschlüsse und Kontrollerfordernisse entstehen.

Unsere Beobachtungen und Erfahrungen im Projekt zeigen: Der Wandel zum Prozeßdenken in den zwischenbetrieblichen Abläufen verlangt von allen Beteiligten tiefgreifende Veränderungen in Denken und Handeln. Galt bisher die Bewältigung des Produktionsalltags in der eigenen Unternehmung als ausreichend, so geht es jetzt darum, diesen Produktionsalltag so umzustellen, daß die internen Abläufen mit denen von Kunden und Lieferanten optimal abgestimmt sind. Vor allem von den Schnittstellen-Verantwortlichen in den Funktionsbereichen Entwicklung, Qualitätssicherung und Logistik erfordert dies neue Kompetenzen und Verhaltensweisen im Umgang mit Kunden und Lieferanten. Das Ausspielen von Macht-Asymmetrien, Bluffs oder das kurzfristige "Durchdrücken" neuer Anforderungen "von oben nach unten" sind Gift für effiziente Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Der Prozeß des Übergangs hin zu stärker partnerschaftlichen Verfahrens- und Verhaltensweisen ist geprägt von Widersprüchen und Konflikten, deren Ursachen sowohl in der etablierten Machtasymmetrie als auch in der Ungleichzeitigkeit liegt, mit der die neuen Standards und Regelwerke in den einzelnen Unternehmungen implementiert werden. Dies gilt für Zulieferer und Hersteller gleichermaßen und liegt in den jeweils unterschiedlichen organisatorischen Bedingungen und Möglichkeiten begründet.

Die Stärke des Projekts sehen wir in seinem Beitrag zur Befriedigung des Bedarfs an informativer Klärung und Orientierung - insbesondere auf seiten der beteiligten Zulieferer. Seine Schwächen liegen in den beiden anderen Dimensionen: Weder konnte die operative Problemlösung wesentlich befördert werden noch gelang es, das Feld einer partnerschaftlichen Kommunikation/-Kooperation zur Optimierung der Systemkonzepte zu eröffnen. Gleichwohl äußerten vor allem die Beteiligten von Zuliefererseite eine recht hohe Zufriedenheit. Sie plädierten für eine Fortsetzung dieser außergewöhnlichen Möglichkeit, *"mit dem Hersteller einmal an einem Tisch zu sitzen"*, d.h. die bestehenden Probleme „gleichberechtigt“, erörtern zu können.

Was den nicht befriedigten Bedarf an konzeptioneller Optimierung angeht, so stieß das Projekt an die Organisations- und Machtstrukturen seines Betätigungsfeldes. Dieser Bedarf tangierte die asymmetrischen Machtstrukturen sowohl zwischen Zulieferern und Hersteller wie auch zwischen dessen regionalem Standort und seiner Zentrale: Im wesentlichen verfügt eben auch die "home plant" einer Modellreihe nur über Kompetenzen im operativen Bereich. Und die Vorgaben und Anforderungen der neuartigen Managementsysteme werden an der Unternehmensperipherie eines Autoherstellers weder konzipiert noch modifiziert.

Schließlich ist hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und Reichweite des Projekts auch die chronische Überlastung der Teilnehmer (meist Funktions-Verantwortliche) in ihrem Tagesgeschäft zu bedenken. Die Beobachtung ihrer Arbeitssituation läßt sich in der These zuspitzen, daß für Kommunikations- und Kooperationsprozesse, die über das Tagesgeschäft hinausreichen, viel zu wenig Zeitbedarf eingeplant wird. Im gegenwärtigen Systemwandel der Automobilbranche wäre freilich genau dies im Interesse aller Partner objektiv notwendig.

## Literatur

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. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik (i.E.).

Kilper, Heiderose/Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999

Wandel in den Produktions- und Lieferbeziehungen der Automobilindustrie oder: Spannungen und Widersprüche als Basis eines partnerschaftlichen Lernprozesses (Arbeitstitel) (i.V.).

Lamming, Richard, 1994

Die Zukunft der Zulieferindustrie. Strategien der Zusammenarbeit: Lean Supply als Überlebenskonzept. Frankfurt/New York.

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, IAT-Gelsenkirchen, 1998-003, 59-70.

Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999

Partnerschaft stiften. Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie. Ein Praxisbericht. In: Industrielle Beziehungen, Jg.6, H.1, 111-119.

Wehner, T. /Clases, C./Endres, E., 1996

Situiertes Lernen zwischen Praxisgemeinschaften: Analyse und Gestaltung betrieblicher Hospitationen. In: Geissler, H. (Hrsg.): Arbeit und Lernen im Umbruch, Darmstadt.