

Heiderose Kilper (Hrsg.)

**Wie stiftet man Kooperation  
in der Automobilindustrie?  
Dokumentation der Tagung  
am 28./29. Januar 1999 im  
Institut Arbeit und Technik**

2000-01



Heiderose Kilper (Hrsg.)

**Wie stiftet man Kooperation in der  
Automobilindustrie? – Über die  
(kleinen) Unterschiede zwischen  
Herstellerstrategien, Landespro-  
grammen und Verbund-Projekten  
Dokumentation der Tagung  
am 28./29. Januar 1999 im  
Institut Arbeit und Technik**

Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-01

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

# **Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? – Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesprogrammen und Verbund-Projekten.**

## **Zusammenfassung**

Die Publikation dokumentiert Beiträge, die auf der Tagung „Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesinitiativen und Verbund-Projekten“ am 28./29. Januar 1999 im Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen präsentiert und debattiert worden sind. Vorgestellt werden Konzepte und Strategien der Lieferantenentwicklung der DaimlerChrysler AG und der BMW Gruppe, die industriepolitischen Initiativen der Landesregierungen von Nordrhein-Westfalen (VIA NRW) und Hessen (MOBIL) sowie die Ergebnisse der Studie „Innovation und Kooperation. Chancen kleiner und mittlerer Zulieferer in Bayern“, die am Institut für Sozialforschung (ISF) in München parallel zur Einrichtung der „Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie“ (BAIKA) entstanden ist. Am Beispiel von vier ausgewählten Verbund-Projekten werden unterschiedliche Ansätze der Förderung zwischenbetrieblicher Kooperation vorgestellt. Ein Resultat der Tagung ist, daß derzeit hauptsächlich drei Faktoren die Herausbildung partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen hemmen: 1. Das Machtgefälle zwischen Automobilhersteller und Zulieferern; 2. die Konkurrenz zwischen den Zulieferbetrieben; 3. die viel zu knappen Personal- und Zeitressourcen bei Herstellern wie Zulieferern, die für zwischenbetriebliche Kooperation zur Verfügung stehen. Als um so wichtiger wird deshalb das Wirken externer Instanzen bewertet, von denen Impulse zur Kooperation ausgehen, und die die Beteiligten von bestimmten Aufgaben entlasten, die im Rahmen der Kooperation zu erfüllen sind.

## **How to establish cooperation within the automobile industry**

### **Abstract**

The documentation represents contributions of the conference „How to establish cooperation within the automobile industry?“, that took place in the Institute for Work and Technology in Gelsenkirchen on 28/29 January 1999. The concepts and strategies for supplier development of DaimlerChrysler Company and BMW Group are described as well as initiatives for a sectoral industrial policy, implemented by the land governments of North-Rhine Westphalia (VIA NRW) and Hessen (MOBIL). The documentation includes results of the study „Innovation and cooperation. Chances of small and medium-sized suppliers in Bavaria“, worked out by the Institute for Social Research (ISF) in Munich parallel to the implementation of the „Bavarian initiative for innovation and cooperation in the automobile supplier industry“ (BAIKA). Four cooperation projects show the different approaches for the promotion of interfirm-cooperation. One result of the conference says that – at least at the moment – three circumstances are hampering the emergence of working together as partners: 1. the lack of symmetry of power between OEMs and suppliers; 2. the competition between suppliers; 3. the lack of personnel and time for inter-firm cooperation, with OEMS as well as with suppliers. That is why the activities of externals are assessed to be of crucial importance. What they have to do is to give impetus for cooperation and to relieve the persons involved of certain tasks, which have to be fulfilled within the framework of inter-firm cooperation.



## Inhalt

### Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? – Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesprogrammen und Verbund-Projekten.

*Heiderose Kilper/Steffen Lehndorff*

**Einführung**.....9

1	Die dritte Transformation in der Automobilindustrie .....	9
2	Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie?.....	11
3	Zu den Beiträgen .....	12
4	Lösungsmöglichkeiten des Kooperationsproblems. Einige Schlußfolgerungen.....	14
	Literatur .....	16

*Heiderose Kilper*

**Das Lieferanten-Entwicklungsprogramm der BMW AG** .....17

1	Das Lieferanten-Entwicklungsprogramm der BMW AG .....	17
2	Vom Programm „Prozeßoptimierung Zulieferteile“ (PoZ) zu <i>engineering residents</i> .....	18
3	BMW-Lieferantenkategorien.....	20
4	Hersteller-Zuliefer-Beziehungen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz .....	21
4.1	Partnerschaftliche Hersteller-Zulieferer-Beziehungen ...	21
4.2	... bei gleichzeitiger Respektierung der Autonomie des Geschäftspartners .....	23
5	Schlußbetrachtungen.....	24
	Literatur .....	25

*Erik Jahn*

**DaimlerChrysler TANDEM-Kooperation** .....26

*Manfred Deiß/Hans Gerhard Mendijs/Stefanie Weimer*

**Innovation und Kooperation – Chancen kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in Bayern** .....33

1	Einleitung .....	33
2	Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie und typische Problemlagen kleiner und mittelgroßer Automobilzulieferer .....	34
3	Unternehmensübergreifende Kooperation als erfolgversprechender Weg? .....	37
4	Die Einbindung kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in eine Innovations- und Kooperationsinitiative: Eine Chance für die Unternehmen und für die BAIKA .....	39
5	Kooperationsrelevante Ansatzpunkte und Themenfelder .....	41
6	Erheblicher Handlungsbedarf und breites Interesse an BAIKA .....	44
	Ausgewählte Veröffentlichungen .....	45

*Bernd Wolter*

**Verbund-Initiative Automobil NRW.....46**

1	Welche Ideen und Zielsetzungen liegen dem Projekt zugrunde und welche Aktivitäten sind entwickelt worden? .....	48
2	Durch welche Besonderheiten zeichnet sich die Initiative aus? .....	49
3	Wie hat sich das Verhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gestaltet? .....	51
4	Welche Verfahren und Instrumente wurden eingesetzt, um das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren (z.B. externe Moderation)? .....	51
5	Wie werden die Resultate (Stärken/Schwächen) der Kooperationsinitiative bewertet? .....	53

*Peter Strutynski*

**Die hessische Zulieferinitiative MOBIL:**

**Profil, Probleme und Perspektiven .....54**

1	Zum allgemeinen Hintergrund der hessischen Zulieferinitiative .....	54
2	Ziele und Maßnahmen .....	56
3	Das besondere Profil von MOBIL.....	58
4	Ergebnisse der Zulieferinitiative MOBIL: Impulse, Erfolge und Probleme.....	59
4.1	Impulse .....	59
4.2	Erfolge.....	61
5	Beratungsprojekte .....	61
5.1	Probleme .....	64
6	Über den Tag hinaus: Nachwirkungen von MOBIL.....	66
	Literatur .....	68

*Egon Endres*

**Störungen als Ausgangspunkt zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung .....**

	.....69
Literatur .....	76

*Angelika Satzer*

**Vorstellung des Verbundprojektes „Einführung von TPM (Umfassende produktive Instandhaltung)“ im Rahmen der Verbund-Initiative Automobil (VIA) des Landes NRW .....**

	.....77
--	---------

1	Welche Ideen und Zielsetzungen liegen dem Projekt zugrunde und welche Aktivitäten sind entwickelt worden? .....	77
2	Durch welche Besonderheiten zeichnet sich die Initiative aus? .....	79
3	Wie hat sich das Verhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gestaltet? .....	82

4	Welche Verfahren und Instrumente wurden eingesetzt, um das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren (z.B. externe Moderation)? .....	83
5	Wie werden die Resultate (Stärken/Schwächen) der Kooperationsinitiative bewertet? .....	85

*Andrea Dohle*

**Einführung und Umsetzung von Qualitätsanforderungen nach QS-9000 für Unternehmen der Zulieferindustrie.....87**

1	Ideen und Zielsetzungen .....	87
2	Zusammenfassung der Projektergebnisse.....	94

*Wolfgang Stolte*

**Das Verbund-Projekt „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ .....96**

1	Welche Ideen und Zielsetzungen liegen dem Projekt zugrunde und welche Aktivitäten sind entwickelt worden? .....	96
2	Durch welche Besonderheiten zeichnet sich die Initiative aus? .....	98
3	Wie hat sich das Verhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gestaltet? .....	99
4	Welche Verfahren und Instrumente wurden eingesetzt, um das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren (z.B. externe Moderation)? .....	100
5	Wie werden die Resultate (Stärken/Schwächen) der Kooperationsinitiative bewertet? .....	101



## Einführung

### *Heiderose Kilper, Institut Arbeit und Technik*

Die Botschaften, die anlässlich der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) 1999 in der Presse über die derzeitige Situation der deutschen Automobilzulieferindustrie verbreitet worden sind, künden von Zuversicht, Selbstbewußtsein und Optimismus: Gegenüber dem Vorjahr sei der Umsatz um fast 14 Prozent auf 81,7 Milliarden DM gestiegen und mit 280.000 Beschäftigten wieder das Niveau von 1990 erreicht. *German engineering* und *Made in Germany*, deren Ansehen, so heißt es, Anfang der 90er Jahre arg verblaßt war, erstrahle wieder in neuem Glanz. Selbst der Name des ehemaligen Chefeinkäufers von GM Europe bzw. der VW AG, José Ignacio López de Arriortúa, der als „gnadenloser, aber erfolgreicher Einpeitscher“ bzw. als „spanischer Kosten-Krieger“ titulierte wird, findet im selben Atemzug seine positive Erwähnung. Vertreter der Automobilzulieferindustrie werden mit der Aussage zitiert: „Wir müssen Herrn Lopez dankbar sein (...), er hat die europäische Autoindustrie auf ein höheres Niveau gebracht“ (Süddeutsche Zeitung v. 18./19.9.1999). Alles in allem legen die Presse-Botschaften die Schlußfolgerung nahe, daß es der deutschen Automobilzulieferindustrie gelungen ist, aus den Turbulenzen der „López-Ära“, die als Politik „der eisernen Faust“ (Lamming, 1994: 282) gegenüber den Zulieferern in die Geschichte eingegangen ist, wieder herauszufinden.

## 1 Die „dritte Transformation“ in der Automobilproduktion

Die Automobilzulieferer hätten damit einen strukturellen Wandel im System der Automobilproduktion erfolgreich bewältigt, der als *lean production* Eingang in das Denken und Handeln der Automobilproduzenten gefunden hat. 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. Produktvielfalt und Qualität bei gleichzeitiger Preisstabilität resp. Kostenreduktion – so lauteten und lauten die obersten betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen. Um dies zu erreichen, gingen die Automobilhersteller dazu über, die hohe vertikale Integration in ihren Konzernen abzubauen und das Entwicklungs- und technologische 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 Automobilproduktion<sup>1</sup> (Lamming, 1994) bezeichnet.

---

<sup>1</sup> 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.

Für die westlichen Automobilhersteller war und ist dieser Prozeß des Wandels verschränkt mit der Erschließung neuer Märkte. Bevorzugte Regionen sind dabei Osteuropa, Süd-Ost-Asien und Lateinamerika. Insbesondere Osteuropa scheint seit dem Wegfall der Systemgrenzen und mit der Transformation der ehemals sozialistischen Planwirtschaften in liberale Marktwirtschaften nicht nur einen riesigen neuen Käufermarkt 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 gelten als zwei Strategien, mit denen die Automobilkonzerne versuchen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Beide Entwicklungen vollziehen sich in den 90er Jahren nahezu zeitgleich. Sie bedingen sich in gewisser Weise gegenseitig<sup>2</sup> und erhöhen natürlich die Komplexität des Strukturwandels der Produktions- und Lieferbeziehungen um ein Vielfaches – für die Hersteller wie für die Lieferanten.

Die Herausforderungen, die sich daraus für einen „normalen“, d.h. mittelständischen bzw. kleinbetrieblichen Automobilzulieferer ergaben, waren enorm. Unter extremem Zeitdruck mußte ein ganzes Bündel neuer Anforderungen gleichzeitig erfüllt werden. Wir konnten dies am Beispiel eines unserer Projektpartner beobachten, der bis dahin als Metallteile-Lieferant sein gutes Auskommen hatte, sich nun aber genötigt sah, sich als Komponenten-Lieferant zu qualifizieren. In einem Expertengespräch wurden uns in diesem Zusammenhang spontan sechs Anforderungen genannt: 1. eine deutliche Ausweitung der eigenen *engineering*-Tätigkeiten, um möglichst frühzeitig bei den Konstruktions- und Entwicklungsüberlegungen des Kunden mitwirken zu können. Dafür mußten neue Personalkapazitäten aufgebaut werden; 2. Aufbau eigener Logistik-Kompetenzen und – infolge der Internationalisierung der Produktion des Kunden – Ausweitung der Logistik-Verantwortung; 3. Befolgung von Qualitätssystemen der Kunden, deren Sinn nicht immer einsichtig ist – im Expertengespräch hieß es: „*diese aufgedruckte bürokratische Qualitätssichtweise*“ – bzw. die von den Kunden mitunter selbst nicht konsequent gehandhabt werden; 4. der gleichzeitige Umgang mit mehreren Kunden, die unterschiedliche, weil hauseigene Logistik- und Qualitätssicherungssysteme anwenden; 5. die Qualifizierung der eigenen Teile-Lieferanten, um als Komponenten-Lieferant den Kundenanforderungen bestmöglich begegnen zu können; 6. die Errichtung von Auslandsstandorten bzw. -lagern in räumlicher Nähe zu den Montagewerken der Kunden, um deren Logistik- bzw. Preisanforderungen erfüllen zu können.

Dieses Anforderungsbündel erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit, sondern soll ein Schlaglicht auf dessen Vielschichtigkeit und Reichweite werfen und damit auf den Kraftakt, den der Strukturwandel in den Produktions- und Organisationsstrategien der Automobilbranche insbesondere für die Zulieferer bedeutet hat.

Kernelement bzw. die strukturelle Voraussetzung des Gelingens dieser dritten Transformation in der Automobilindustrie sind veränderte, weil partnerschaftliche Hersteller-Zulieferer-Beziehungen. 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.

---

<sup>2</sup> Vgl. Pries (1999), der die Entwicklung der drei deutschen Automobilkonzerne in den 90er Jahren als „Doppelstrategie aus Restrukturierung und Globalisierung“ charakterisiert und deshalb von einer „Beschleunigungsspirale von Restrukturierung und Globalisierung“ spricht.

## 2 Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie?

Die Idee, eine Tagung zum Thema „Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie?“ zu veranstalten, ist uns im Verlaufe unseres Projekts „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“ gekommen, das wir gemeinsam mit unseren Kollegen Jürgen Schmidt-Dilcher und Wolfgang Stolte am Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen durchgeführt haben. Beteiligt waren ein benachbartes Karosserie- und Montagewerk sowie sechs Zulieferer in Nordrhein-Westfalen. Das Projekt stand unter der Zielsetzung, zwischen den Beteiligten in einen Meinungs- und Erfahrungsaustausch über aktuelle Komplikationen in diesen ganz spezifischen Hersteller- Zulieferer-Beziehungen zu treten, um darüber zur Entwicklung und Erprobung partnerschaftlicher Kommunikations- und Kooperationsformen zu kommen, die den Anforderungen der veränderten Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilbranche gerecht werden.

Unsere Beobachtungen und Erfahrungen zeigten, daß dieser Wandel noch in vollem Gange ist, auch wenn die Presse-Botschaften anlässlich der IAA 1999 hier einen anderen Eindruck erwecken. Auch wenn viel über die Notwendigkeit nachgedacht, debattiert und geschrieben wird, an den zwischenbetrieblichen Grenzen neue Dialog- und Kooperationsräume zu etablieren, kann keine Rede davon sein, daß sich dies im betrieblichen Alltag bereits eingespült hätte. Dies hat den Anstoß für unsere Tagung gegeben.

Was uns interessierte, war herauszufinden, wie vielfältig die Ansätze und Aktivitäten sind, die derzeit im Zusammenhang mit der Optimierung von Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilindustrie laufen bzw. gelaufen sind. Wir wollten auf dieser Tagung erfahren, wie andere das Thema angepackt haben. Welche Funktionen zwischenbetrieblicher Kommunikation und Kooperation standen und stehen jeweils im Zentrum der Aufmerksamkeit und des Interesses? Welche Formen der Kooperation sind angeregt und welche Erfahrungen sind gemacht worden? Inwiefern sind sich die Initiativen ähnlich? Worin liegen die Unterschiede?

Damit sind wir beim Untertitel der Tagung: „Über die (kleinen) Unterschiede zwischen Herstellerstrategien, Landesprogrammen und Verbund-Projekten“. Nach unserem Kenntnisstand haben wir damit die wesentlichen Akteursgruppen angesprochen, die derzeit als „Anstifter“ von Kooperation in der Automobilbranche fungieren: Automobilhersteller, die eigene, spezifische Lieferantenentwicklungsprogramme aufgelegt haben; Landesregierungen mit ihren industriepolitischen Programmen; Wissenschaftler und Unternehmensberater, die sog. Verbundprojekte leiten, die im Rahmen staatlicher Förderprogramme finanziert werden.

Wenn nunmehr die dritte Transformation in der Automobilindustrie auf dem Wege des Gelingens ist, dann hat dies die Automobilindustrie nicht nur aus eigener Kraft geschafft. Weil es darum ging und geht, eingespielte Routinen und oft jahrzehntelang praktizierte Denk- und Verhaltensweisen zu verändern, war und ist der Bedarf an externer Moderation und Mediation hoch. Was – zumindest derzeit noch – benötigt wird, sind „Anstifter“, die nicht im Dienste des ökonomisch Stärkeren stehen, sondern als Externe eine neutrale Plattform bieten, um so im Bewußtsein der Beteiligten die Notwendigkeit zu verankern, den Wandel in der Automobilbranche als partnerschaftlichen, und das heißt: wechselseitigen Lernprozeß zu verstehen und zu nutzen.

Um trotz der (kleinen) Unterschiede zwischen den einzelnen Kooperationsinitiativen eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, haben wir allen Referentinnen und Referenten zur Vorbereitung ihrer Präsentation folgende Fragen gestellt:

1. Welche Ideen und Zielsetzungen liegen der jeweiligen Initiative zugrunde und welche Aktivitäten sind bisher entwickelt worden?
2. Durch welche Besonderheiten zeichnet sich die Initiative aus?
3. Wie hat sich das Verhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gestaltet?
4. Welche Verfahren und Instrumente wurden eingesetzt, um das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren?
5. Wie werden die Resultate (Stärken/Schwächen) der Kooperationsinitiative bewertet?

Wir freuen uns, daß nicht nur fast alle Referentinnen und Referenten der Tagung bereit waren, uns auf der Basis ihrer Statements Beiträge zu dieser Tagungsdokumentation zu liefern, sondern daß sich mit Dr. Manfred Deiß und Dr. Peter Strutynski weitere Teilnehmer der Tagung dazu bereit erklärt haben. Ihnen allen möchten wir an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für ihre Mitwirkung an der Tagung wie für ihre Mitarbeit an der Tagungsdokumentation aussprechen.

### 3 Zu den Beiträgen

Der erste Block der Tagung beschäftigte sich mit **Hersteller-Strategien**. Heiderose Kilper vom Institut Arbeit und Technik stellt auf der Grundlage des Statements von Reinhardt Schrupf von der BMW AG München sowie von BMW-Selbstdarstellungen die Leitideen, Programme und Instrumente der BMW-Lieferantenentwicklung vor. Erik Jahn, Leiter der TANDEM-Kooperation der DaimlerChrysler AG in Sindelfingen, präsentiert in seinem Beitrag die Philosophie und Leitsätze von TANDEM und skizziert die Instrumente zu deren Umsetzung. Beiden Herstellern ist gemeinsam, daß sie auf die frühzeitige Einbindung des Knowhows von Zulieferern im Produktentstehungs- und -entwicklungsprozeß setzen. Dies wird von beiden Herstellern auch als eigene strategische Neuorientierung verstanden, als Lernprozeß für den Hersteller wie für die Zulieferer. Kennzeichnend sind „Runde Tische“ und die projektförmige Organisation in der Modell-Entwicklung, die Konzentration auf Systemlieferanten sowie die Übernahme von Patenschaften für Zulieferer. In seiner Bilanzierung hebt Erik Jahn den kommunikativen Aspekt von TANDEM Kooperation hervor: „Das Verständnis für die Rolle des anderen und die gegenseitige Wertschätzung sind weiter gestiegen“.

Der zweite Block der Tagung war den **industriepolitischen Initiativen von Landesregierungen** gewidmet. Dr. Manfred Deiß vom Institut für Sozialforschung (ISF) in München, der als Gast an unserer Tagung teilgenommen hat, hat uns dankenswerter Weise den Beitrag „Innovation und Kooperation. Chancen kleiner und mittlerer Zulieferer in Bayern“ zur Verfügung gestellt, den er gemeinsam mit seinen Kollegen Stefanie Weimer und Hans Gerhard Mendius verfaßt hat. In diesem Beitrag fassen die Autoren die Ergebnisse einer Studie zu-

sammen, die sie im Auftrag des bayerischen Wirtschaftsministeriums und zeitlich parallel zur Einrichtung der „Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie“ (BAIKA) erstellt haben. Konsequenterweise aus der Perspektive kleiner und mittelgroßer Automobilzulieferer werden systematisch deren Problemlagen und Erwartungen an unternehmensübergreifende Kooperationsaktivitäten formuliert. Insofern ist dieser Beitrag eine ideale Einführung für die folgenden Darstellungen ausgewählter Landesinitiativen, deren Aktivitäten überwiegend auf diese Zielgruppe der Automobilzulieferer ausgerichtet sind.

Dr. Peter Strutynski von der Universität Gesamthochschule Kassel, der im Auftrag der RKW-Landesgruppe Hessen die wissenschaftliche Begleitforschung zur hessischen Zulieferinitiative MOBIL (August 1994 – Dezember 1997) geleitet hat, hebt drei Besonderheiten dieser Landesinitiative hervor: die Beschränkung der Förderung auf Kleinst-, Klein- und mittelständische Betriebe; den Verzicht auf jegliche Vorgaben bei den Förderinhalten; die obligatorische externe Bedarfsermittlung als Förderbedingung. Einzelberatung, Qualifizierung und Verbundprojekte bildeten die Kernelemente von MOBIL. Die Initiierung und Moderation zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen in Form von Verbundprojekten spielte dabei faktisch eine nachgeordnete Rolle. Ein Resümee Strutynskis lautet, daß „die Bildung strategischer Allianzen und über- und zwischenbetrieblicher Kooperationen, die Zeit und kreative Aufmerksamkeit erfordern, (...) mit den Rahmenbedingungen des Tagesgeschäfts – besonders in Hochkonjunkturphasen – nur schwer in Einklang zu bringen (sind).“ Um hier Ansätze, die in den Betrieben durchaus vorhanden sind, längerfristig in strategisch wirksames Handeln umzusetzen, bedarf es externer Institutionen.

Dipl.-Ing. Bernd Wolter (agiplan AG) schildert als ehemaliger Geschäftsführer der Verbund-Initiative Automobil (VIA) Nordrhein-Westfalen (1993 – 1998) Zielsetzungen, Aktivitäten und Resultate dieses Landesprogramms. Die grundlegende Idee dieser Initiative war, durch die Förderung von Kooperations- oder Verbundprojekten die Beziehungen zwischen den Automobilzulieferern wie auch zwischen Zulieferern und Herstellern zu verändern und zu optimieren. Als einen wichtigen Erfolg der VIA NRW verbucht Wolter die Beobachtung und Bestätigung durch Projektbeteiligte, daß durch die guten Erfahrungen in VIA-Kooperations- oder Verbundprojekten „die Furcht der eigentlich voneinander unabhängigen Partner vor möglichen Wettbewerbsnachteilen ... erheblich gewichen ist.“

Der dritte Block der Tagung beschäftigte sich mit **vier ausgewählten Verbundprojekten**. Die Gestaltungsspielräume zwischen Hersteller und Zulieferer im konkreten Produktions- und Belieferungsprozeß auszuloten, war das Anliegen des Projektes, das Prof. Dr. Egon Endres präsentierte. Projektbeteiligte waren das Bremer Werk des DaimlerChrysler-Konzerns (damals, während der Projektlaufzeit (1992-1995) noch Daimler-Benz AG) sowie zwei seiner JiT-Lieferanten. Der „Clou“ des Projekts liegt in der Überzeugung der Projektverantwortlichen, daß Störungen im zwischenbetrieblichen Kooperationsgefüge als eine Chance zu begreifen und für die zwischenbetriebliche Organisationsentwicklung zu nutzen sind. Um dies praktisch zu erproben, wurde das methodische Instrument der Störfallanalyse entwickelt. Die Erfahrungen mit diesem Instrument weisen die Lieferanten als die besten Unternehmensberater der Automobilhersteller aus – ein Know how, das, so Endres, von den Endherstellern bislang noch viel zu wenig genutzt wird.

Was in Projekten zur innerbetrieblichen Organisationsentwicklung inzwischen zum „Stand der Kunst“ gehört, ist bei zwischenbetrieblichen Kooperationsprojekten heutzutage noch weitgehend Neuland: die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten. Die Besonderheit des von Angelika Satzer präsentierten Projekts liegt in der Initiierung und Organisation eines Kooperationsverbundes zwischen vier mittelständischen und kleinbetrieblichen Automobilzulieferern, bei dem von Anbeginn an systematisch und kontinuierlich Betriebsräte und Beschäftigte aktiv beteiligt waren. Betriebsräte wirkten hier als Mit-Initiatoren, als Mit-Träger und als Mit-Gestalter in einem Prozeß, in dem Betriebe bei der Bearbeitung des Themas „*Total Productive Maintenance*“ (TPM = Umfassende produktive Instandhaltung) voneinander und miteinander durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch und in gemeinsamen Schulungs-Workshops lernten. Angelika Satzer zeigt nicht nur die Potentiale auf, die so geweckt und für den Projekterfolg genutzt werden konnten, sondern nennt auch „Bausteine eines beteiligungsorientierten Methodeninventars“ – ein Transferangebot an andere Betriebe, die ebenfalls diesen Weg gehen wollen.

In dem von Andrea Dohle präsentierten Projekt ging es darum, kleinbetriebliche und mittelständische Zuliefererbetriebe bei der Einführung und Umsetzung der QS 9000 zu unterstützen. Im Kreise von sechs nordrhein-westfälischen Automobilzulieferern wurde während einer Projektlaufzeit von 21 Monaten ein Handlungsleitfaden für diese Zielgruppe sowie ein QS-9000-Musterhandbuch entwickelt.

Intention des IAT-Projekts „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller“, das auf der Tagung von Wolfgang Stolte präsentiert worden ist, war, Vertreter des lokalen Karosserie- und Montagewerks eines amerikanischen Automobilkonzerns mit Vertretern einer kleinen Zahl sehr unterschiedlicher Zulieferer aus Nordrhein-Westfalen auf neutralem Boden an einen Tisch zu bringen. Ähnlich wie bei dem von Egon Endres präsentierten Projekt ging es auch hier um Fragen der zwischenbetrieblichen Organisationsentwicklung.

## **4 Lösungsmöglichkeiten des Kooperationsproblems. Einige Schlußfolgerungen**

Aus den vorgetragenen Erfahrungsberichten wie aus der anschließenden Diskussion haben wir viel gelernt. Davon möchten wir einige wenige Schlußfolgerungen hervorheben:

Kooperation in der Automobilindustrie ist selbstverständlich kein Selbstzweck. Die Ziele, die mit Kooperationsmaßnahmen verbunden sind, können ganz verschieden sein. Da ist zunächst das, was wir als vertikale Kooperation bezeichnen, nämlich die Kooperation zwischen Herstellern und ihren Zulieferern. Vordergründig betrachtet nützt sie vor allem den Automobilherstellern. Doch wenn vertikale Kooperation strategisch angelegt wird, kann sie einen Prozeß des wechselseitigen Lernens zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern in Gang setzen. Einem ganz anderen Ziel dienen die verschiedenen Varianten dessen, was wir als horizontale Kooperation bezeichnen. Da ist zum Einen die Kooperation in der Region, insbesondere die Kooperation zwischen Institutionen der regionalen Wirtschaftsförderung und Zulieferunternehmen. Eine wieder andere Variante horizontaler Kooperation ist die Zusammenarbeit zwischen den Zulieferern selber, die der Lösung gemeinsamer Probleme dient, etwa im Bereich der Arbeitsorganisation, der Entwicklung neuer Produkte oder Werkstoffe, der Nutzung bestimmter technischer Anlagen.

Diese Unterscheidung zwischen den verschiedenen Zielen und Zwecken von Kooperationen in der Automobilindustrie ist nicht von akademischem Interesse, sondern vor allem praktisch relevant. Jeder Typ von Kooperation hat mit ganz spezifischen Problemen zu kämpfen.

Beginnen wir mit dem Beispiel der vertikalen Kooperation. Das Hauptproblem, das einer Kooperation, die diesen Namen verdient, im Wege steht, ist das Machtgefälle zwischen Kunden und Lieferanten. Es ist zwar durchaus möglich, daß sich in den kommenden Jahren eine gewisse Ausbalancierung der Machtverhältnisse in der Automobilbranche entwickelt, weil die Unternehmenskonzentration im Zuliefersektor mit großen Schritten vorangeht und heute bereits immer größere, weltweit agierende Zulieferunternehmen den Automobilherstellern gegenüberstehen. Dennoch wird es auf der betrieblichen Ebene zwischen Kunden und Lieferanten auf absehbare Zeit das Problem eines Machtgefälles geben. Ehrlicherweise muß man sagen, daß an diesem Problem vertikale Kooperation in den meisten Fällen heute noch scheitert. Daß sie aber prinzipiell möglich ist, wurde uns hier sehr eindrucksvoll und überzeugend vorgetragen. Der gedankliche, man möchte fast sagen kulturelle Wandel, der dafür seitens des Automobilherstellers erforderlich ist, wurde auf der Tagung mit der Formulierung auf den Punkt gebracht, daß Automobilhersteller lernen müßten, ihre Lieferanten als Unternehmensberater zu betrachten und zu nutzen. Die Umsetzung dieser Idee geschieht in einem Wechselspiel: Automobilhersteller helfen ihren Direktzulieferern, hohen Qualitätsansprüchen bei kontinuierlich sinkenden Einkaufspreisen zu genügen. In diesem Prozeß, zum Beispiel also im Rahmen sogenannter Rahmenentwicklungsprogramme, können die Automobilhersteller aber auch sehr viel über sich selber erfahren. Sie können die kritische Außensicht ihrer Zulieferer dafür nutzen, eigene Prozesse, Qualitätssysteme usw. zu überprüfen. Die Frage ist nur, ob die Automobilhersteller bereit sind, den bequemeren Weg des Ausspielens der eigenen Machtposition gegenüber den Zulieferern zu verlassen und sich auf den steinigere erscheinenden Pfad des Lernens voneinander zu begeben. Daß dies in ihrem Interesse liegt, ist weithin unbestritten, doch sollte niemand so tun, als führte diese Einsicht quasi im Selbstlauf zu einer veränderten Praxis, die den Ansprüchen einer Partnerschaft genügt, von denen seit einigen Jahren so viel die Rede ist.

Auch die horizontale Kooperation hat mit ihren ganz spezifischen Problemen zu kämpfen. Sowohl die Kooperationen zwischen Automobilzulieferern als auch die von regionalen Entwicklungsagenturen angestoßenen Kooperationsprojekte drohen immer wieder an zwei Hauptthemnissen zu scheitern. Da ist zum einen die Konkurrenz zwischen den Zulieferbetrieben, eine vor allem im mittelständischen Bereich tief verwurzelte Angst davor, sich in die Karten gucken zu lassen. Das zweite Hemmnis ist vielleicht weniger offensichtlich, spielt jedoch im Alltag eine mindestens ebenso dominierende Rolle und ist mittel- bis längerfristig möglicherweise sogar noch schwerer zu überwinden als die Konkurrenzängste: Die viel zu knappen Personal- und Zeitressourcen, die für Kooperation zur Verfügung stehen. Im betrieblichen Alltag ist einfach keine Zeit für Kooperation übrig! Wir haben es hier mit einem Problem zu tun, das in vielerlei Hinsicht mit der Schwierigkeit vergleichbar ist, jenes „Lebenslange Lernen“ zu verwirklichen, das seit Jahren in aller Munde ist und dessen Notwendigkeit geradezu ein Allgemeinplatz ist. Qualifikation und Kooperation sind zwei strategische Ressourcen. Sie sind Produktivkräfte, die sich allerdings nur dann entfalten können, wenn ein Mindestmaß an zeitlichen und personellen Reserven dafür bereit gehalten wird. Doch in der betrieblichen Praxis ist normalerweise Kooperation ebenso wenig „eingepflanzt“ wie Qualifikation. Der Aufwand, den Qualifikation und Kooperation erfordern, zahlt sich eben nur mittel- bis längerfristig aus.

Alle drei genannten Hindernisse – das Machtgefälle zwischen Automobilherstellern und Zulieferern, die Konkurrenz zwischen den Zulieferbetrieben, sowie die Knappheit von Personal und Zeit, die für Kooperation erforderlich sind – werden nicht von heute auf morgen zu überwinden sein. Um so wichtiger ist das Wirken externer Instanzen, die Impulse zur Kooperation geben und die die Beteiligten von bestimmten Aufgaben entlasten, die im Rahmen von Kooperation zu erfüllen sind. Solche externen Motoren, Stifter, Impulsgeber, Moderatoren könnte man als „Makler der Kooperation“ bezeichnen. Sie scheinen auf absehbare Zeit unverzichtbar zu sein. Interessant war doch die Beobachtung, wie uns das betriebliche Beispiel von BMW gezeigt hat, daß selbst die vertikale Kooperation offensichtlich ohne einen Makler nicht auskommt. Der Makler ist hier eine Abteilung innerhalb des Automobilunternehmens, die mit einem gewissen Sonderstatus ausgestattet ist, damit sie eine solche Maklerfunktion erfüllen kann.

Dies führt uns zu folgendem abschließenden Gedanken. In der Arbeitsmarktpolitik gibt es den schönen Begriff der „Förderlandschaft“. Wenn nun den Maklern oder Motoren von Kooperation im Unternehmenssektor zukünftig eine Schlüsselrolle zukommt, muß wohl auch über eine „Promotorenlandschaft“ nachgedacht werden. Es geht dabei nicht nur oder in erster Linie darum, wer die Makler der Kooperation bezahlt, auch wenn dies keine unwichtige Frage ist. Vor allem geht es wohl darum, die Herausbildung einer Promotorenlandschaft als eine neue Aufgabe regionaler Industriepolitik erst einmal zu verstehen.

## **Literatur**

Lamming, Richard, 1994: Die Zukunft der Zulieferindustrie. Strategien der Zusammenarbeit: Lean Supply als Überlebenskonzept, Frankfurt/New York.

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, S. 25-55.

## Das Lieferanten-Entwicklungsprogramm der BMW AG

*Heiderose Kilper, Institut Arbeit und Technik*

### Vorbemerkung:

Dieser Beitrag stellt die Konzeption der Lieferantenentwicklung der BMW AG vor. Er ist auf der Grundlage des Statements, das Reinhardt Schrupf, Abteilungsleiter für die Lieferantenentwicklung der BMW AG, auf unserer Tagung präsentiert hat, von BMW-Materialien sowie von BMW-Selbstdarstellungen in der Zeitschrift Automobil Produktion entstanden. Insofern erhebt der Beitrag nicht den Anspruch, Aussagen über die tatsächlichen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der BMW-Gruppe zu machen. Eigene Zulieferer-Befragungen wurden nicht durchgeführt. Hinweise auf die Zulieferer- Zufriedenheit wurden der Befragung von Meinig (1998) entnommen.

## 1 Das Lieferanten-Entwicklungsprogramm der BMW AG

Entwicklungspartnerschaft und Prozeßoptimierung gelten als strategische Ansatzpunkte in der Lieferantenentwicklung des BMW-Konzerns. Ihnen liegt die Überlegung zugrunde, daß wichtige Rationalisierungspotentiale im Wertschöpfungsprozeß in der Verkürzung der Entwicklungszeiten, in der Qualitätssteigerung der Produktteile sowie in der Minimierung von Verschwendung jeglicher Art entlang der gesamten Produktions- und Prozeßkette liegen. - **Nachhaltige** Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit, so der BMW-Einkaufschef in einem Interview (AP v. Aug. 1993: 48), gelten als ökonomisches Unternehmensziel.

Im Zufriedenheitsindex der deutschen Automobilzulieferindustrie, der 1998 zum zweitenmal von der Forschungsstelle Automobilwirtschaft der Universität Bamberg (Meinig, 1998) erhoben worden ist, belegt BMW unter den sieben untersuchten deutschen Automobilherstellern den zweiten Platz. Bei 43 Sachverhalten erreichte BMW insgesamt 19 Bestnoten und liegt damit äußerst knapp hinter Porsche, dem Erstplazierten (Meinig, 1998, insb. S. 51ff.). Auch im Interview mit einem Automobilzulieferer in Nordrhein-Westfalen, das wir in der Schlußphase unseres Projektes „Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen“ führten<sup>1</sup>, war nicht zu überhören, daß BMW aus Zulieferersicht eigentlich einen „*Musterkunden*“ darstellt. BMW wurde als „*ein sehr vernünftiger Hersteller*“ bezeichnet: „*Die sind unheimlich gut trainiert. Die reden sehr sachlich mit einem.*“

BMW gilt als der fünftgrößte europäische Automobilhersteller. Zum Automobilbereich gehören die Marken BMW und – seit der Übernahme im Jahre 1994 – Rover. Bei der BMW-Halbjahresbilanz 1999 wurde ein Weltmarktanteil von 3 Prozent genannt (SZ v. 29.7.1999). Mit der 3er-, 5er- und 7er-Reihe hat sich BMW seit den 70er Jahren ein klares Markenprofil im Oberklassensegment geschaffen. Produktionsstandorte befinden sich in Deutschland und Großbritannien, in Rosslyn/Südafrika und Spartanburg/USA. Seit 1987 werden in Steyr/Österreich Motoren produziert. Die Zahl der konzernweit Beschäftigten betrug Mitte 1999 rd. 115.000. Davon arbeiten ca. 64.000 in den deutschen Standorten (SZ v. 29.7.1999).

<sup>1</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Wolfgang Stolte in dieser Dokumentation.

Das Lieferantenentwicklungsprogramm von BMW ist eingebettet in ein Gesamtkonzept der Unternehmensstruktur und -führung, das sich durch Dezentralisierung und Schaffung eigenverantwortlicher Bereiche, die Einführung einer Matrixorganisation (Projektgruppen), das Prinzip des Denkens und Handelns in Prozeßketten sowie durch die breite Einführung von Gruppenarbeit auszeichnet. Seit März 1998 gliedert sich der Konzern in die Bereiche „Markt und Produkt“ (Produktkonzeption, Design, Vertrieb, Marketing und Materialwirtschaft) und „Engineering und Produktion“ (Serienentwicklung, technische Planung, Beschaffung und Produktion).

In der Selbstdarstellung des BMW-Konzerns wird der Gestaltung partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen seit Jahren ein hoher Stellenwert beigemessen. Bereits 1992 hat der damalige BMW-Einkaufschef, Helmut Schäfer, in einem Gespräch mit dem Handelsblatt die engere Zusammenarbeit mit den Zulieferern als eine von fünf Strategien genannt, mit denen „der japanischen Herausforderung“ begegnet werden könne (Hb v. 27.2.1992: 15). Von dessen Nachfolger, Wilhelm Becker, heißt es, er lebe „Geist, Ziele und Instrumente einer würdevollen und beiderseitig profitablen Zusammenarbeit BMWs mit der Zulieferindustrie weiter“ (AP v. Sept. 1993: 28). Gilt das Gebot der Fairneß gemeinhin als das Leitbild eines ethischen Regelsystems, mit dem das Zusammenwirken autonomer Wirtschaftssubjekte in einer Markt- und Konkurrenzwirtschaft gesteuert werden soll (Helmstädter, 1999), so reichen die Implikationen des Begriffs „würdevoll“ zweifellos weit darüber hinaus. In Verbindung mit ökonomischem Nutzenkalkül, Effizienz und Rentabilität als wesentlichen Prinzipien ökonomischen Handelns rufen sie zweifellos Irritationen hervor – dies umso mehr in einer Branche, deren Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im letzten Jahrzehnt einem strukturellen Wandel unterworfen waren, der oft genug von ruinöser Preisdrückerei, Unfairneß und Willkür des Stärkeren geprägt war.

## **2 Vom Programm „Prozeßoptimierung Zulieferteile“ (PoZ) zu *engineering residents***

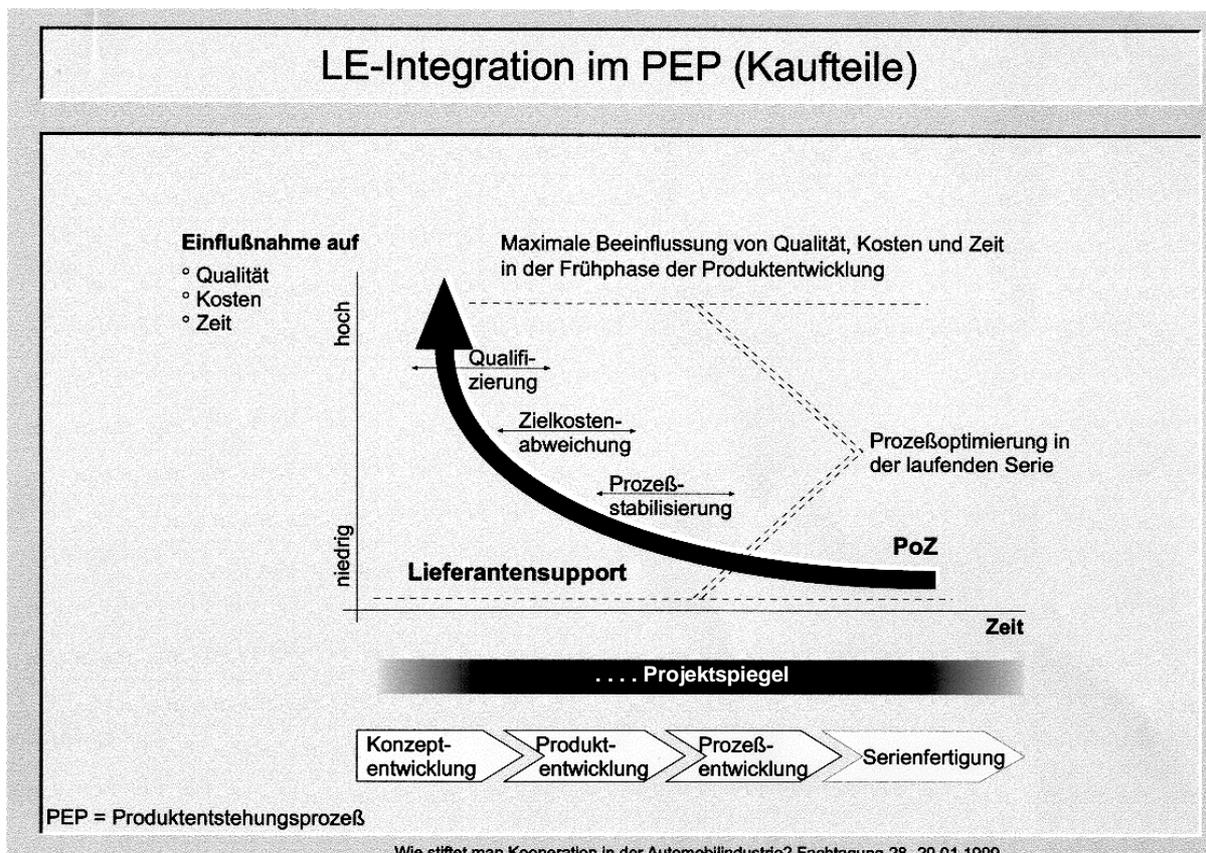
Bereits vor rund zehn Jahren ist vom damaligen BMW-Einkaufschef das Programm „Prozeßoptimierung Zulieferteile“ (PoZ) eingeführt worden. Als „Programm zur Effizienzsteigerung“ wie als „Kooperationskonzept“ – so die Charakterisierung in einem Beitrag der Zeitschrift *Automobil Produktion* (August 1993: 48) – war es darauf gerichtet, die gesamte Prozeßkette des Lieferanten sowie dessen Schnittstellen zu BMW zu analysieren und zu optimieren. Bis Mai 1996 sind 120 BMW-Zulieferer auf ihre Wertschöpfung hin analysiert worden (Becker, in: AP v. Mai 1996: 34).

Die Durchführung des PoZ-Programms hat bei BMW nach eigenen Aussagen zu der Erkenntnis geführt, daß die hohen Potentiale zur Kostensenkung nicht mehr so sehr in der Optimierung der Wertschöpfungskette als vielmehr in der optimalen Wertgestaltung liegen. Bei einer derzeitigen Fertigungstiefe von 30% wird der Umfang der Fremdleistung, die von der Zulieferindustrie erbracht wird, als kritischer Faktor betrachtet. Als strategische Erkenntnis gilt deshalb, daß in der Frühphase der Produktentwicklung die Beeinflussung von Qualität, Kosten und Zeit am höchsten ist (vgl. Abb.1).

Deshalb hat sich in den 90er Jahren der Schwerpunkt der BMW-Lieferantenentwicklung von der Prozeßoptimierung in der laufenden Serie auf die Integration im Produktentstehungs-

prozeß verlagert. Von den 490 Unternehmen beispielsweise, die für die neue 3er-Baureihe/Projekt E 46 Autoteile lieferten, waren 37 als *resident engineers* von Anfang an in die Entwicklung eingebunden. In Spitzenzeiten haben bei diesem Projekt bis zu 80 Externe im BMW-Forschungs- und Innovationszentrum (FIZ) gemeinsam mit Entwicklungsingenieuren von BMW in Projektteams zusammengearbeitet (dazu ausführlich: AP v. April 1998/Sonderausgabe BMW-3er, insb.: 62ff.).

Abb. 1



Quelle: BMW AG

Wesentlich für das Verständnis des Konzepts der BMW-Lieferantenentwicklung ist die Tatsache, daß der Einkauf bzw. der „Geschäftsbereich Materialwirtschaft“ seit 1993 direkt an den Vorstandsbereich des BMW-Entwicklungschefs angebunden ist. Der Einkauf wird als „Gestaltungsfunktion“ (so Becker, in: AP v. Okt. 1995: 58) begriffen, der die organisatorische und räumliche Nähe zur Entwicklung suchen müsse. Im Zusammenhang mit der Entwicklung des Projekts E 46 war auch die Rede von der „starken Spielmacherrolle“ des Einkaufs zwischen dem Markt und der Entwicklung (Becker, in: AP v. April 1998/Sonderausgabe BMW3er: 69). Mit der organisatorischen Kombination von Entwicklung und Einkauf, die weltweit als einmalig gilt, soll der Wichtigkeit von *simultaneous engineering* zwischen Hersteller und Zulieferern Rechnung getragen werden. Denn, so das ökonomische Kalkül: „Die größten Potentiale, die sich über den Einkauf aktivieren lassen, liegen in der Entwicklung: Unserer Berechnung nach entstehen dort 80 Prozent der Teilekosten“ (Becker, in: AP v. Sept. 1993: 36).

### 3 BMW-Lieferantenkategorien

Entsprechend der hohen Bedeutung, die BMW den Beziehungen zu seinen Zulieferern in der Phase der Produktentwicklung beimißt, gelten hier seit September 1997 folgende Lieferantenkategorien und -kriterien:

**Abb. 2: BMW-Lieferantenkategorien und -kriterien**

Kriterium/ Anforderung	Lieferantenkategorien			
	Marktlieferant	Serienentwicklungslieferant	Konzeptlieferant	Kernlieferant
<b>Technologiekompetenz/ Innovationspotential</b>	Produkt- und Prozeßkompetenz im Rahmen der Standardanforderungen	eingeschränkte Produktkompetenz, aber hohe Prozeßkompetenz	hohe Produkt- und Prozeßkompetenz	Produkt- und Prozeßführerschaft in der jeweiligen Technologie, Sicherung der Exklusivität bzgl. Innovationen für BMW
<b>Projektmanagement (PM)</b>	Basisanforderungen	Beherrschung der PM-Tools, projekthafte Kundenauftragabwicklung (mit Konzeptfestlegung)	Beherrschung der PM-Tools, projekthafte Kundenauftragabwicklung (auch projektunabhängig, ab Vorleistungsphase)	kompetentes PM, perfektes Beherrschen von PM-Werkzeugen (spezifisch, auch projektunabhängig, ab Vorleistungsphase), BMS Erfahrung (Fzg./Motorenprojekte)
<b>CAX-Fähigkeit</b>	keine Anforderungen	Datenfernübertragung-Anschluß/CATIA empfohlen	Erfahrung, vollständige Erfüllung der BMW CAX-Anforderungen	vollständige Erfüllung der BMW CAX-Anforderungen
<b>Koordination von Unterlieferanten (Sublieferanten)</b>	im Rahmen der geordneten Geschäftsprozesse	eigenverantwortliche Koordination	eigenverantwortliche Koordination	Eigenverantwortliches Lieferantenmanagement
<b>Kostentransparenz</b>	Kostenführerschaft	Kostentransparenz	Kostentransparenz, Design to Cost	Kostentransparenz, Design to Cost
<b>Globale Präsenz</b>	nicht relevant	eingeschränkt erforderlich	global sourcing, globale Produktion	spezifisch
<b>Auswahlverfahren</b>	Produzentenwettbewerb	Serienentwicklungswettbewerb	Konzeptwettbewerb	Portfolioauswahl

Aus: AP v. April 1998/Sonderausgabe BMW-3er: 66.

Entscheidendes Kriterium für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen BMW und den Zulieferern sind Umfang und Niveau der übertragenen Entwicklungsleistung.

Marktlieferanten, die nicht am Entwicklungsprozeß beteiligt sind, werden auf Basis eines Produzentenwettbewerbs ausgewählt. Die wesentlichen Entscheidungskriterien sind hier Qualität, Leistungsfähigkeit und Preisgestaltung. Die Bewertung der Prozeßkompetenz bestimmt die Auswahl der Serienentwicklungslieferanten, die vor allem Produktkonzepte von BMW zur Serienreife weiterentwickeln.

Als „Schlüssellieferanten“ gelten bei BMW die Konzept- und Kernlieferanten. Von den Konzeptlieferanten wird die Entwicklung eines Produktkonzepts auf der Basis eines Systemvorschlags in Verbindung mit einem hochentwickelten Projektmanagement verlangt. Ein Konzeptlieferant ist für die Steuerung, Koordinierung und Qualitätssicherung seiner Sublieferanten selbst verantwortlich. Konzeptwettbewerbe werden von BMW für einen bestimmten

Auftrag beschränkt unter vier bis fünf Unternehmen ausgeschrieben. Die Kernlieferanten wiederum werden über eine Portfolioauswahl, d.h. über Direktvergaben, von BMW rekrutiert.

## **4 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz**

Die Beschäftigung mit der Frage, wie sich die Beziehungen zwischen BMW und seinen Zulieferern im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gestalten, ist in doppelter Hinsicht diffizil. Das Lieferantenentwicklungsprogramm von BMW ist zum einen geprägt von der Idee partnerschaftlicher Beziehungen zwischen Abnehmer und Zulieferer. Insofern dominiert das kooperative Element in der Selbstdarstellung der BMW-Repräsentanten.

Zum anderen gelten Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen als vertikale Kooperationsbeziehungen, die aus wettbewerbspolitischer Sicht als unproblematisch, d.h. als nicht wettbewerbsbeschränkend angesehen werden. Insofern ist die Frage nach der Wirksamkeit wettbewerblicher Konkurrenz zunächst von untergeordneter Bedeutung. Ihren besonderen Charme erhält die Frage allerdings durch die Tatsache, daß es sich bei Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen gerade in der Automobilindustrie um asymmetrische Machtbeziehungen handelt. Der Automobilhersteller als Kunde hat die Definitionsmacht über das Endprodukt. Er bestimmt die Anforderungen an seine Zulieferer. Als „fokales Unternehmen“ (Sauer/Döhl, 1994) ist der Hersteller im Produktionskomplex Automobil prinzipiell der Stärkere gegenüber dem Zulieferer. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen macht die Frage nach den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz durchaus Sinn. Sie ist lediglich dahingehend zu präzisieren, inwiefern in diesen prinzipiell asymmetrischen Machtbeziehungen die Autonomie des Zulieferers am Markt vom Hersteller respektiert wird. Prinzipien und Programme von BMW zeigen, wie dies angegangen werden kann.

### **4.1 Partnerschaftliche Hersteller-Zulieferer-Beziehungen .....**

Wilhelm Becker, seit Mitte der 90er Jahre oberster BMW-Einkaufschef, definiert sein Verständnis von Partnerschaft so: „Echte Partnerschaft heißt Verzicht auf machtbezogene, autoritäre, opportunistische Verhaltensweisen. Die Grundregel lautet: Handle so, wie Du es als Betroffener als gerecht empfinden würdest. Unvermeidliche Verteilungskonflikte sind fair zu lösen, gleichgültig, ob es um geistiges Eigentum, um Wertgestaltungsanteile oder um monetäre Rückflüsse geht“ (Becker, in: AP v. Okt. 1995: 58). An anderer Stelle heißt es: „BMW steigert die Effizienz nicht nach Gutsherrenart, sondern in gemeinsamer Arbeit mit dem Zulieferer“ (Becker, in: AP v. August 1993: 48).

Grundlegend für das Lieferantenentwicklungskonzept des BMW-Konzerns ist die Position, daß die Entwicklung partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen untrennbar mit der Veränderung von Einstellung und Verhalten, und zwar auf Hersteller- wie auf Zuliefererseite, verbunden ist. So wird der ehemalige BMW-Einkaufschef Schäfer mit dem Appell zitiert, daß der Wettbewerb auf dem Automobilmarkt nicht durch zusätzliche Mittel und Menschen, sondern durch immaterielle Werte zu bewältigen sei: „Es geht um eine Neuausrichtung von Bewußtsein, Einstellung und Verhalten“ (AP v. Sept. 1993: 28). Durch die Reorganisa-

tion der internen Unternehmensstruktur hat BMW dieser Einschätzung selbst Rechnung getragen, etwa in der organisatorischen und räumlichen Zusammenführung von Entwicklung und Einkauf. Daß damit von den BMW-Ingenieuren verlangt wird, „eventuelle Ideenmonopole und Not-invented-here-Syndrome“ aufzugeben (so Becker, in: AP v. Okt. 1995: 58), deutet an, daß damit auch ein Prozeß des Umdenkens beim Hersteller selbst verbunden ist.

Einer der neun Themenblöcke, die im Rahmen des 1996 gestarteten Programms „Attraktiv im Markt“ (AIM) in 28 Arbeitsgruppen von BMW und rund 200 Zulieferern gemeinsam bearbeitet wurden, lautete denn auch „Einstellung/Verhalten“.<sup>2</sup> Rückblickend hat der BMW-Bereichsleiter „Unternehmensqualität“ resümiert, daß „mit dieser Art von Programmen die notwendigen Einstellungs- und Verhaltensveränderungen“ weiter vorangetrieben werden könnten (in: AP/SH Qualität v. Juli 1998: 14). In den „weichen“ Faktoren auf der Beziehungsebene (Verhalten und Einstellung) wird ein hohes Potential für die Optimierung der Zusammenarbeit vermutet. Deshalb sind diese Faktoren zu fördern. Als notwendig erachtet werden vertrauensbildende Maßnahmen zwischen Hersteller und Zulieferer. Gefordert wird, die „harten“ Faktoren (Methoden und Organisation auf der Sachebene) entsprechend zu modifizieren. Konkret verabredet wurden im Rahmen von AIM zwischen BMW und den beteiligten Zulieferern folgende zehn Maßnahmen:

**Abb. 3: Maßnahmen zur Unterstützung der gegenseitigen Vertrauensbildung**

Bildung von Teams mit gemeinsamer Kommunikationsplattform
Gemeinsame Schulungsmaßnahmen
Aufstellung von Regeln für faire Zusammenarbeit
Offene Informationspolitik und kontinuierlicher Informationsfluß
Klare Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Verantwortlichkeiten
Transparenz der Entscheidungsprozesse (bereits ab Konzeptwettbewerb)
Gegenseitige Beurteilung
Gemeinsame Projektplanung und -steuerung
„Kick-off-meetings“ zwischen den Beteiligten zum Projektstart
Unterstützung der Team- und Arbeitsprozesse

Quelle: <http://zulieferer.bmw.de/lieferantenbeziehungen/aim/p1/p1-2.htm>.

<sup>2</sup> Die übrigen Themen waren: Innovation; Übergreifender, kontinuierlicher Verbesserungsprozeß; Projektmanagement; Lieferantennetzwerk; Lieferantenauswahlprozeß; Partnerschaft in der Serienbetreuung; Rollenspiel/Mittelstand; Beurteilungssystem. Die Ergebnisse des Programms wurden im Dezember 1997 vorgestellt und im Internet veröffentlicht.

Eine organisatorische Konsequenz des AIM-Programms ist die Einrichtung einer Innovationsagentur als Anlaufstelle für BMW-Lieferanten und solche, die es werden wollen. Die Agentur soll Kontakte zwischen den Lieferanten und den entsprechenden Fachstellen bei BMW herstellen und diese koordinieren; für eine Bewertung des Lieferantenvorschlags durch die BMW-Fachstelle sorgen; dem Lieferanten Unterstützung auf dem Weg zum Projekt liefern und dafür sorgen, daß der Lieferant auch eine aussagefähige Rückmeldung bekommt.

#### 4.2 ... bei gleichzeitiger Respektierung der Autonomie des Geschäftspartners

Der „Maßnahmenkatalog zur Unterstützung der gegenseitigen Vertrauensbildung“ verdeutlicht, daß in einer Konkurrenzwirtschaft die Herausbildung partnerschaftlicher Beziehungen zwischen selbständigen Unternehmen eines Regelsystems bedarf, das bei aller Kooperationsbereitschaft die gegenseitige Autonomie der Geschäftspartner respektiert. In BMW-Verlautbarungen kommt dies in der Aussage zum Ausdruck, daß BMW „starke Partner“ aus der Zulieferindustrie will. Daß auch Zulieferer Gewinne machen müssen, wird als notwendige Voraussetzung dafür angesehen, daß sie dem Hersteller innovative Lösungen anbieten können. Der ehemalige BMW-Entwicklungschef, Wolfgang Reitzle, hat dies so ausgedrückt: „BMW ist an der Zusammenarbeit mit Lieferanten interessiert, die so stark sind, daß sie eine schlagkräftige eigene FuE betreiben können“ (AP v. Aug. 1994: 32).

Weitere Routinen auf BMW-Seite sollen dieser Haltung Rechnung tragen. So haben parallel zur Implementierung des PoZ-Programms Mitarbeiter des Einkaufs Patenschaften für jeden BMW-Zulieferer übernommen. Sie sollen für die Zulieferer als „erste Ansprechpartner“ fungieren und auch deren Interessen gegenüber BMW vertreten. Nach Aussagen des BMW-Einkaufschefs gilt als Prinzip – und dies ist eine weitere BMW-Besonderheit –, daß sowohl die Paten wie die PoZ-Teams vom Zulieferer angefordert werden und nicht aus eigener Initiative zum Zulieferer kommen: „Jeder Partner hat die Freiheit, seine Effizienz in eigener Regie zu steigern. Kommt er da nicht weiter oder nicht so weit, wie er möchte beziehungsweise muß, helfen wir ihm jederzeit“ (Becker, in: AP v. Aug. 1993: 48).

Daß BMW seine Zulieferer als autonome Wirtschaftssubjekte respektiert, kommt auch in dem Vorsatz zum Ausdruck, nach der Entscheidung über einen Konzeptwettbewerb mit denjenigen Bewerbern, die den Auftrag nicht bekommen haben, über die Gründe dafür zu reden. Nach eigenen Aussagen hat BMW damit gute Erfahrungen gemacht: „Es ist erstaunlich, wie positiv die Rückmeldung von den Lieferanten ist, wenn sie zwar eine Absage, aber auch eine faire Antwort bekommen. Durch unsere offene Beurteilung können sie Schwächen und Verbesserungspotentiale gegenüber ihren Wettbewerbern analysieren“ (AP v. Nov. 1994: 76).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang muß auch die strategische Ausrichtung des Mitte Juli 1998 offiziell eröffneten „Innovationsparks“ in Wackersdorf gesehen werden. Anders als die herkömmlichen Zulieferparks, die in räumlicher Nähe zum Automobilhersteller errichtet werden, um eine möglichst reibungslose *just-in-time*-Belieferung zu ermöglichen, versteht sich der Standort Wackersdorf als „Kompetenzzentrum für Innenausstattung“. BMW-Ziel war, in Wackersdorf Lieferanten mit einem spezifischen Produktspektrum zusammenzubringen, um durch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Lieferanten Synergieeffekte mobilisieren zu können. Mit dem Standort Wackersdorf verbindet der BMW-Einkaufschef das Leitbild virtueller Unternehmen, „die nicht nur auf BMW konzentriert sind, sondern ihre Leistungen auch anderen Lieferanten und Herstellern anbieten“ (AP v. April 1998/Sonderausgabe BMW 3er: 74; vgl. auch AP v. Okt. 1998: 48ff.).

## 5 Schlußbetrachtungen

Es sind vier Leitgedanken, an denen sich aus BMW-Sicht die Gestaltung der Beziehungen zu den Zulieferern zu orientieren hat: Partnerschaft; Dialog statt Dirigismus; Respektierung der Autonomie des Zulieferers durch den Abnehmer; Lernbereitschaft auch als Kunde.

Für BMW macht sich die Entwicklung partnerschaftlicher Beziehungen zu den Lieferanten im wahrsten Sinne des Wortes bezahlt. Schon vor Jahren wurde bilanziert, daß durch *simultaneous engineering* mit Zulieferern die Entwicklungszeiten im Motor- und Fahrwerkbereich von neuen Modelle um 30 und mehr Prozent gekürzt werden konnten. Durch Maßnahmen zur Prozeßoptimierung konnten die Kosten gesenkt und die Qualität der Produkte gesteigert werden. Als Beispiel wird genannt, daß bei einem Modell durch Umsetzung von Zulieferervorschlägen 40 Prozent der Kosten eingespart werden konnten (Becker, in: AP v. Sept. 1993: 36).

Soweit Aussagen von Zulieferern zugänglich sind, bestätigen sie diese Erfolgsbilanz. Auf die Ergebnisse der Zuliefererbefragung von Meinig (1998) wurde bereits verwiesen. In einer älteren Umfrage, die von Bossard Consultants durchgeführt und über die in der Zeitschrift *Automobil Produktion* kommentierend berichtet wurde, haben die befragten Zulieferer nur für BMW den Faktor „Kosten- und Erfolgsteilung“ als „Stark“ bewertet. Für die anderen Automobilhersteller wird dieser Faktor mit einem „Schwach“ bzw. „Sehr schwach“ versehen (AP v. Juni 1994: 3).

Das Beispiel BMW zeigt, daß die Entwicklung partnerschaftlicher Hersteller-Zulieferer-Beziehungen an Voraussetzungen gebunden ist. Dazu zählen die Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation bei BMW, d.h. die Herausbildung einer Matrix-Organisation, wie auch die Entwicklung eines neuen Zusammenwirkens von Zentrale und dezentralen Unternehmenseinheiten. Wesentlich ist sicherlich auch das traditionell hohe Qualitätsbewußtsein von BMW aufgrund seiner Verortung im Oberklasse-Segment. Eine Rolle spielt die vergleichsweise niedrige Zahl von Zulieferern bei allen Modell-Reihen. Auch die Möglichkeit, eine Unternehmensphilosophie „aus einem Guß“ umsetzen zu können, könnte in diesem Zusammenhang von Bedeutung zu sein. Bei der BMW AG als einem Unternehmen mit einer überschaubaren Zahl von Produktionsstandorten scheinen sich hier die Reibungsverluste, die bei anderen Automobilherstellern durch strategische Divergenzen zwischen einer Konzernzentrale, die „weit weg“ in einem anderen Land angesiedelt ist, und ihren Tochtergesellschaften entstehen, in Grenzen zu halten.

Angesichts des gegenwärtigen Globalisierungswettlaufs und der Gigantomanie in der internationalen Automobilindustrie könnte dies eine bemerkenswerte Beobachtung über die Bedingungen künftiger Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer dynamischen Weltwirtschaft zu sein.

## **Literatur**

BMW AG/Materialwirtschaft, 1998: Prozeß Zukunft. BMW – Die treibende Kraft. BMW, Rover und ihre Lieferanten, Januar.

Helmstädter, Ernst, 1999: Gerechtigkeit und Fairneß in Wirtschaft und Gesellschaft. Vortrag vor der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften am 4. November 1988. Sonderdruck aus: Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften. Vorträge N 422, Opladen.

Meinig, Wolfgang, 1998: Die Zufriedenheit von Zulieferunternehmen der deutschen Automobilindustrie – eine empirische Analyse – SSI'98, Bamberg (Ms.).

Sauer, Dieter/Döhl, Volker, 1994: Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung, in: Sydow, Jörg/Windeler, Anton (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, S. 258-274.

### **Verschiedene Artikel aus folgenden Zeitschriften und Zeitungen:**

Automobil-Produktion (AP)  
Handelsblatt  
Süddeutsche Zeitung

## DaimlerChrysler TANDEM-Kooperation

### *Erik Jahn, DaimlerChrysler AG, Geschäftsführer der TANDEM-Kooperation*

Seit 1993 arbeitet DaimlerChrysler erfolgreich mit TANDEM, der DaimlerChrysler spezifischen Form der Zusammenarbeit mit der Zulieferindustrie.

Anfang der 90er Jahre sah sich die Automobilindustrie mit steigenden Kundenanforderungen auf der einen Seite und einem zunehmenden Konzentrationsprozeß auf dem Zulieferermarkt auf der anderen Seite konfrontiert. Dieser enorme, vom Markt ausgehende Druck auf Automobilhersteller und Zulieferindustrie machte den Erhalt und den Ausbau internationaler Wettbewerbsfähigkeit zum zentralen gemeinsamen Thema.

Hersteller und Zulieferindustrie sind gleichermaßen angesprochen. Denn nur gemeinsam können diese Herausforderungen bewältigt werden. Die Situation erfordert ein ständiges Umdenken von Herstellern wie Zulieferern. Eine neue Art des Denkens und Handelns ist gefragt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt für DaimlerChrysler und seine Zulieferpartner in der engen Zusammenarbeit.

Die Grundlagen dieser strategischen Neuorientierung manifestiert sich in der Philosophie vom TANDEM: Kräfte sollen gebündelt werden, Probleme am runden Tisch diskutiert und gelöst werden, um in der Härte und Dynamik des Marktes bestehen zu können und die Zukunft aktiv zu gestalten. Wandlungsfähigkeit muß zu einem Wettbewerbsinstrument werden. Stetiger Wandel muß in Organisation, Strukturen und Zusammenarbeit verankert werden. Die Zulieferpartner sollen so früh wie möglich in Produktgestaltung, Prozesse und strategische Aufgabenstellungen einbezogen werden. Stärken sollen erkannt und ausgebaut, Schwächen beseitigt werden. TANDEM ist keine Einbahnstraße, sondern lebt vom Dialog. TANDEM stellt die Abkehr von einseitigen Herstellervorgaben hin zu einer echten Partnerschaft dar – einer Partnerschaft, die für beide Seiten von Nutzen ist. Eine funktionsfähige Zusammenarbeit dieser Art basiert auf gegenseitigem Vertrauen, offener Kommunikation und, wie bereits erwähnt, der frühzeitigen Einbindung der Zulieferer.

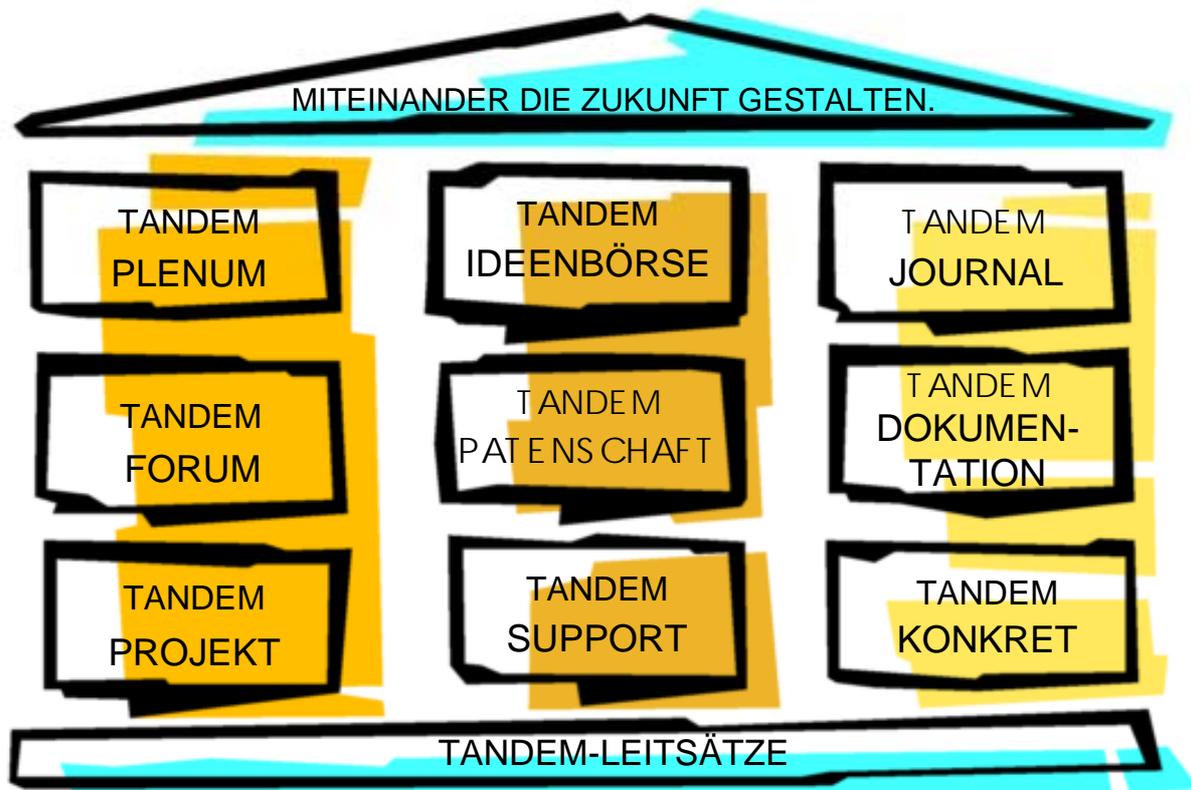
Aus dieser Philosophie lassen sich sieben Leitsätze für die Arbeit im TANDEM ableiten:

- **Wir werden die Zukunft positiv mitgestalten, indem wir gemeinsam handeln.**  
Der Grundstein für zukünftige Erfolge ist die Besinnung auf unsere Stärken. Deshalb bauen wir im TANDEM auf die vertrauensvolle Kooperation mit Zulieferern, die unsere Grundeinstellung im Umgang mit Kunden, Produkten und Umwelt teilen.
- **Die Wünsche und Anforderungen der Kunden bestimmen unser Handeln und unsere Produkte.**  
Damit schaffen wir konkrete Vorteile im Wettbewerb. Innovation, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit sowie ein richtungsweisendes Design machen diese Kundenorientierung greifbar. Hier stellen wir höchste Ansprüche an uns selbst wie an unsere Zulieferer. Nur so können wir uns auf Dauer einen entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb sichern. Dabei verfolgen wir ein gemeinsames Ziel: Alle Kunden müssen auf unsere gemeinsame Leistung vertrauen können.

- **Leistungsfähige Firmen werden unsere Partner, wenn sie sich mit unserer Philosophie identifizieren.**  
Die Identifikation mit der gemeinsamen Philosophie und das Streben nach gemeinsamen Zielen sind die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit im TANDEM. Je leistungsfähiger, desto langfristiger unser Engagement.
- **Wir fördern und fordern Kreativität und Eigeninitiative unserer Zulieferer.**  
Wir schätzen die Kompetenz und Arbeit unserer TANDEM-Partner und schaffen Freiräume für Kreativität und Eigeninitiative, die auch vor kritischer Infragestellung unsere eigenen Leistung nicht haltmacht.
- **Wir erwarten ausgeprägtes Kostenbewußtsein – zum beiderseitigen Nutzen**  
Als weltweit operierender Hersteller verfolgen wir eine offensive Preis-Wert-Strategie. Mit unseren Zulieferern arbeiten wir im TANDEM an Strategien zur Kostenoptimierung bei gleichbleibend hoher Qualität und Leistung.
- **Die Gemeinsamkeit, die wir anstreben, ist langfristig angelegt.**  
Damit sich unser TANDEM im Alltag bewähren kann, bedarf es des ständigen Dialogs und systematischer, auf Dauer angelegter Zusammenarbeit. Das beinhaltet für alle Beteiligten eine Fülle neuer Erfahrungen und Impulse. Doch gerade dieser kreative Lernprozeß ist die Basis zukünftiger unternehmerischer Erfolge.
- **Wir setzen auf Fairneß und Information in einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung.**  
Gegenseitige Offenheit, Vertrauen, Fairneß und kultivierter Umgang miteinander sind die Grundlage jeder langfristigen Zusammenarbeit. Gerade im TANDEM.

Aus der TANDEM-Philosophie und den Leitsätzen wurden Instrumente abgeleitet, um diese neue Art der Zusammenarbeit greifbar zu gestalten und in der Praxis umzusetzen. Die Bausteine des Maßnahmenhauses sind die konkrete Umsetzung der TANDEM-Philosophie in ein Instrumentarium, das den unterschiedlichsten Zielgruppen im Unternehmen diverse Handlungsmöglichkeiten bietet. Das Maßnahmenhaus gliedert sich in die drei Säulen „Veranstaltungen“, „Organisation“ und „Information“ und besteht aus folgenden Bausteinen: PLENUM, FORUM, PROJEKT, IDEENBÖRSE, PATENSCHAFT, SUPPORT, JOURNAL, DOKUMENTATION, KONKRET.

## Das Maßnahmenhaus



### TANDEM PLENUM

Im PLENUM versammeln sich die Führungskräfte aus der Zulieferindustrie sowie aus Entwicklung, Centern und Einkauf von DaimlerChrysler. Im PLENUM sollen gemeinsame unternehmerische Aufgabenstellungen formuliert werden. Es bietet außerdem allen TANDEM-Partnern die Möglichkeit, exemplarische Projekte und beispielhafte Erfolge zu präsentieren.

Beispielsweise veranstaltete Daimler-Benz im Rahmen der Internationalen Automobilausstellung für PKW in Frankfurt am Main am 12. September 1997 ein TANDEM PLENUM. An dieser Veranstaltung nahmen etwa 1.000 Vertreter von Zulieferunternehmen sowie von Daimler-Benz teil. In drei Veranstaltungsblocken wurden allgemeine Branchentrends, strategische Fragen, unternehmensinterne Entwicklungen, aber auch Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit dargestellt und reflektiert. Im Mittelpunkt stand dabei die Markteinführung der A-Klasse, die als erstes „komplettes“ TANDEM-Produktprojekt präsentiert werden konnte.

## **TANDEM FORUM**

Im Rahmen von TANDEM FORUM finden mehrmals im Jahr bedarfsorientierte Workshops für Fachleute aus der Praxis statt. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind dabei klar strukturiert in Produkte, Prozesse und Funktionen.

Beispiel hierfür ist das FORUM „Elektrik/Elektronik“. Dazu kamen am 16. Januar 1997 rund 140 Experten aus der Zulieferindustrie und von Daimler-Benz in Sindelfingen zusammen. Sie diskutierten die grundsätzlichen Probleme der Ausstattung mit elektrischen und elektronischen Bauteilen, neue Wege, um diese Versorgung langfristig sicherzustellen, sowie die aktuellen Anforderungen an die neue C-Klasse.

## **TANDEM PROJEKT**

TANDEM PROJEKTE sind der Baustein, bei dem die partnerschaftliche Zusammenarbeit am deutlichsten erfolgswirksam, d.h. sichtbar und meßbar, wird. In kleinen Teams bearbeiten Zulieferer und Mitarbeiter von DaimlerChrysler am runden Tisch konkrete Projekte. Schwerpunkte sind dabei die Zuliefererumfänge für laufende Baureihen, für neue Entwicklungsvorhaben, aber auch für Investitionsgüter und genau abgegrenzte Prozesse.

Beispiel für ein TANDEM PROJEKT ist das Projekt zur Verbesserung der Lichtqualität bei C-Klasse Fahrzeugen. Dieses Problem war Anlaß, sich mit Vertretern der Zulieferindustrie an den runden Tisch zu setzen. Alle beteiligten Fachbereiche entwickelten ein detailliertes Konstruktionskonzept, das bisherige konstruktive Standards kritisch hinterfragte und optimierte. Das Ergebnis: einfachere Scheinwerfereinstellung und ein mehr als 30% verbessertes Abblend- und Fernlicht bei einer Kosteneinsparung von 8%.

## **TANDEM IDEENBÖRSE**

Die IDEENBÖRSE steht als eine Art „Briefkasten“ allen Anregungen und Vorschlägen der Zulieferer offen. Denn spontane Ideen sind bei der Optimierung bestehender Strukturen oft ebenso wichtig wie strategische Überlegungen

## **TANDEM PATENSCHAFT**

Bei Problemen und Fragen, die über tägliche Arbeitsabläufe hinausgehen, können sich Zulieferer an die Person ihres Vertrauens im DaimlerChrysler Einkauf wenden. Als Mentor kümmert dieser sich um Fragen der Zusammenarbeit und unterstützt den Zulieferer bei übergeordneten Problemstellungen.

## **TANDEM SUPPORT**

Im TANDEM SUPPORT stellt DaimlerChrysler seinen Lieferanten auf Anfrage unternehmensspezifisches Know-how und Spezialistenwissen zur Verfügung, um gemeinsam gesteckte Ziele und definierte Maßnahmen zum beiderseitigen Nutzen erreichen zu können.

Eine Voraussetzung für den Erfolg ist der frühzeitige, offene Umgang mit auftretenden Problemen, denn der angebotene SUPPORT versteht sich mehr als Prävention denn als Krisenmanagement.

## **TANDEM JOURNAL**

Mit der Zeitschrift TANDEM JOURNAL informiert DaimlerChrysler seine Zulieferer und Mitarbeiter regelmäßig und ereignisbezogen über alle Aktivitäten im Rahmen des Kooperationskonzeptes. Damit ist das JOURNAL ein ideales Medium, die TANDEM-Philosophie auch in der „Tiefe“ einer Vielzahl von Lesern zugänglich zu machen.

## **TANDEM DOKUMENTATION**

Die Ergebnisse der Foren und Plenen werden in schriftlicher, visueller oder audiovisueller Form festgehalten. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, Fachthemen einem möglichst großen Kreis innerhalb der Zulieferunternehmen näherzubringen.

## **TANDEM KONKRET**

TANDEM KONKRET beinhaltet wichtige Informationen und Festlegungen, die konkrete Fragen der operativen Zusammenarbeit regeln.

Die Initiative für die verschiedenen Veranstaltungen, für die Projekte, für die Ideenfindung oder für die offene Kommunikation kann und muß von beiden Seiten ausgehen. Das wirkungsvolle Ineinandergreifen sämtlicher Aktivitäten im Maßnahmenhaus lebt vom ständigen Dialog aller Beteiligten – auf allen Ebenen. Erst die Identifikation jedes einzelnen mit TANDEM macht aus dem Konzept eine echte Partnerschaft. Eine dauerhafte und effiziente Zusammenarbeit kann nur entstehen, wenn die gemeinsame Philosophie in der täglichen Praxis angewendet wird.

Die TANDEM-Kooperation zeichnet sich durch mehrere Aspekte besonders aus. Zunächst muß festgehalten werden, daß TANDEM kein Projekt mehr ist. Was 1993 als Kooperationskonzept startete, hat sich etabliert. Vor gut zwei Jahren hat TANDEM seinen Konzeptcharakter verloren. TANDEM ist inzwischen manifester Bestandteil der DaimlerChrysler Unternehmensstrategie. TANDEM ist ein Programm, eine Zusammenarbeitsphilosophie, die sich als Angebot versteht.

Einzigartig ist die frühzeitige Einbindung der Zulieferer in den Produktentstehungsprozeß. Von der Idee eines neuen Fahrzeugtyps bis zu dem Zeitpunkt, an dem die ersten Modelle das Werk verlassen und zum Kunden gelangen, vergehen mehrere Jahre. Innerhalb dieses Produktentstehungsprozesses müssen acht sogenannte Quality Gates durchlaufen werden. Quality Gates stellen im Prozeß festgeschriebene Fixpunkte dar, zu denen zuvor gemeinsam vereinbarte Leistungen durch Lieferanten und DaimlerChrysler gemeinsam gemessen und geprüft werden. Aus den gesamtheitlichen und ressortübergreifenden Quality Gates lassen sich für alle am Prozeß Beteiligten verbindliche Meilensteine ableiten. Um die Quality Gates termingerecht zu erfüllen, den gesamten Produktentstehungsprozeß erfolgreich zu durchlaufen

und auf allen Stufen Prozeßsicherheit zu gewährleisten, fungieren definierte, in sich abgeschlossene Teilprozesse wie z.B. das Technologie- und Innovationsmarketing und der Zielkostenermittlungsprozeß als Tools zur Zielerreichung.

## **Das Verhältnis der beteiligten Unternehmen ist geprägt durch das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz**

Auf der einen Seite sehen sich die Zulieferunternehmen gezwungen, mit anderen Zulieferern um Aufträge zu konkurrieren. Durch die Art seines Beschaffungsmarketings gibt das Unternehmen DaimlerChrysler bestimmte Standards vor. Das Ziel ist, weltweit mit den besten Zulieferern auf hohem Niveau zusammenzuarbeiten. Erreicht wird dieses Ziel durch eine bestimmte Vorgehensweise im Beschaffungsmarketing. Das zur Verfügung stehende Instrumentarium ermöglicht eine systematische Erfassung, Bewertung und Vorauswahl von Lieferanten. Unabhängig von konkreten Produktprojekten und anhand standardisierter Methoden identifizieren und bewerten interdisziplinär besetzte Teams potentielle und bestehende Zulieferer auf der ganzen Welt. Diese Vorgehensweise setzt die Lieferanten unter Zugzwang und fordert von ihnen konkurrenbewußtes Denken und Handeln. Zudem ist die Form der Zusammenarbeit oft produktspezifisch und somit nicht wettbewerbshemmend. Des weiteren bietet TANDEM keine Garantie für eine Dauerbeschäftigung des Lieferanten. Nach Beendigung eines Projektes ist ein Folgeauftrag nicht automatisch gesichert.

Gegenläufig zu diesem Wettbewerbsdenken wird von den Zulieferern erwartet, zum Nutzen aller an einem Projekt beteiligten Parteien mit ihrer Konkurrenz zu kooperieren. Um Spannungen, die sich aus dieser Konstellation ergeben können, zu verhindern bzw. zu mildern, wurden verschiedene Plattformen geschaffen, die die Kooperation zwischen den Zulieferern fördern helfen sollen. Zwei dieser Plattformen – die TANDEM PATENSCHAFT und der runde Tisch – sollen exemplarisch vorgestellt werden.

### **Die TANDEM PATENSCHAFT**

Mitarbeiter des Materialeinkaufs übernehmen auf Wunsch des Zulieferers eine TANDEM PATENSCHAFT für dessen Unternehmen. Als Mentoren kümmern sie sich um Fragen der Zusammenarbeit und unterstützen den Zulieferer bei übergeordneten Problemstellungen. Darüber hinaus haben die TANDEM-Paten die Aufgabe, in der täglichen Zusammenarbeit entstehende Problemfelder transparent zu machen, sachgebietsübergreifende Themen aufzunehmen, zu objektivieren sowie Lösungsansätze zu moderieren. Immer dann, wenn zwischen TANDEM-Philosophie oder –Leitsätzen und der Praxis eine Diskrepanz besteht, können diese Mentoren angesprochen werden und helfend einschreiten.

### **Der runde Tisch**

Der Arbeit am runden Tisch kommt vor allem im kontinuierlichen Verbesserungsprozeß eine ganz entscheidende Rolle zu. In interdisziplinär besetzten Gremien (die auch die Entscheidungsfunktion innehaben) werden gemeinsam KVP-Potentiale erarbeitet, Arbeitspakete und Maßnahmen – soweit möglich – direkt verteilt. Die Mitglieder des runden Tisches sind Ver-

treter aus den verschiedenen Bereichen (Vertrieb, Entwicklung, Einkauf) und der Zuliefererpartner. Die Teammitglieder sind jedoch nicht als Vertreter ihrer Bereiche entsandt, sondern mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung in erster Linie dem Produkt verpflichtet. Das Team soll pragmatische und schnell umsetzungsorientierte Ergebnisse erarbeiten. Dem Team steht ein Berater bei, der das Team analytisch unterstützt, die Vorgehensweise koordiniert und die Methodik stellt. Er dient als Ansprechpartner oder Unterstützung und hat eine neutrale Position inne.

Beide Maßnahmen tragen dazu bei, die Kooperation zu unterstützen und möglich zu machen. Sie sollen helfen, alle Beteiligten gleichwertig zu behandeln und ihre Sorgen und Wünsche zu berücksichtigen, ohne dabei das gemeinsame Ziel aus den Augen zu verlieren.

Die Akzeptanz von TANDEM ist sowohl innerhalb von DaimlerChrysler als auch von seiten der Zulieferindustrie hoch. So liegt der Rücklauf für die von TANDEM veranstalteten Foren und Plenen weltweit bei 90-100%.

Positiv beurteilt werden vor allem der kommunikative Ansatz. Die Einbeziehung der Zulieferer, das Gefühl, Partner zu sein und am Produktentstehungsprozeß von Anfang an beteiligt zu sein, stellt sowohl einen enormen Motivations- als auch einen Wettbewerbsfaktor dar. TANDEM ist zudem das Vehikel, mit dessen Hilfe die Zusammenarbeit von Zulieferern und Entwicklungsbereich verbessert wird. Die Weitergabe des TANDEM-Gedankens an alle Glieder der Value Chain ist bisher noch zu wenig ausgeprägt. Dies wird aber sicher im Handlungsfeld der nahen Zukunft erreicht werden. Auch konzentrierte sich TANDEM bisher auf unsere Systempartner. Diese beiden Punkte werden in der gemeinsamen Optimierung DaimlerChrysler noch Verbesserung erfahren.

Zum Abschluß eine kleine Bilanz. Was hat TANDEM vorzuweisen? Seit Beginn der Konzeptimplementierung im Jahre 1993 wurden nun Plenen und mehr als 45 Foren mit über 8.000 Teilnehmern veranstaltet. In den sechs Jahren seit Bestehen der TANDEM-Kooperation wurden mehr als 1.200 Einzelprojekte erfolgreich abgeschlossen. Zudem hat sich die Marktposition in den Bereichen Kundennutzen, Kosten und Qualität deutlich verbessert.

Zusätzlich zu diesen sachorientierten Ergebnissen hat TANDEM auch im menschlichen Bereich dazu beigetragen, einander näher zu kommen. Das Verständnis für die Rolle des anderen und die gegenseitige Wertschätzung sind weiter gestiegen. Es wurde viel voneinander gelernt und erkannt, wie wichtig das erfolgreiche Zusammenwirken auch in Zukunft ist.

## **Innovation und Kooperation – Chancen kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in Bayern**

*Manfred Deiß/Hans Gerhard Mendijs/Stefanie Weimer,  
Institut für Sozialforschung, München*

### **1 Einleitung**

Bereits im Laufe der 80er Jahre setzte die bis heute anhaltende Diskussion um die weltweite Neustrukturierung der Automobilproduktion in der Fachwelt ein. Mit dem Erscheinen des Buches über „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ wurde die Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Schlanken Produktion“ in einer bis dahin kaum für möglich gehaltenen Breite und Intensität geführt. Der in Deutschland durch den Vereinigungsboom zwar erst verspätet, dann aber sehr gravierend sich auswirkende Absatzeinbruch mit stark rückläufigen Produktions- und Zulassungszahlen ab 1992 tat ein Übriges.

Unternehmen, Verbände, Wissenschaft und Politik reagierten auf die veränderte Situation mit verstärkten konzeptuellen und praktischen Bemühungen, die Wettbewerbsposition der deutschen Automobilwirtschaft zu verbessern. Ausgeprägte Produktivitätssteigerungen wurden nicht nur in einigen wenigen, neugegründeten und „lean“ ausgelegten Standorten erzielt; sie ergaben sich vor allem auch durch Modernisierungsmaßnahmen in den bisherigen Produktionsstätten der Automobilhersteller und der Zulieferunternehmen. Damit einher gingen wiederum die Ausdünnung von Belegschaften, verschiedentlich die Schließung von Betriebsteilen oder gar ganzer Unternehmen sowie die Verlagerung von Fertigungsschritten ins Ausland. Als Konsequenz ergab sich ein deutlich verringerter Personalbedarf.

Diese Umbrüche sind mit zahlreichen Herausforderungen für die Unternehmen der Automobilwirtschaft und ihre Beschäftigten, aber auch für die Politik verbunden. Bayern hat sich zwar bislang auch im Bereich der Automobilwirtschaft wegen seiner innovativen Unternehmen, seiner qualifizierten Arbeitnehmer und seiner günstigen Infrastrukturen bei der Bewältigung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen als weit überdurchschnittlich erfolgreich erwiesen. Deutlich wurde jedoch auch, daß die Lösung der mit diesen Umbrüchen verbundenen Probleme einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten im Betrieb bedurfte. Zugleich war erkennbar, daß auch in Bayern bei weitem nicht alle Unternehmen in der Lage sein würden, die veränderten Anforderungen auf sich alleine gestellt zu meistern.

Angesichts dieser Entwicklung haben die meisten Bundesländer mit einer bedeutenden Automobil- und Zulieferindustrie Initiativen und Programme zur Unterstützung dieser Branchen auf den Weg gebracht. In Bayern wurde nach intensiven inhaltlichen Diskussionen und Vorbereitungsveranstaltungen zu dieser Thematik, mit denen auf politischer Ebene und von den Verbänden 1995 begonnen worden war, vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie im Sommer 1997 die „Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie (BAIKA)“ eingerichtet. Als Einzelmaßnahme im Rahmen des „Beschäftigungspaktes Bayern“ festgeschrieben, hat diese Initiative folgende übergreifende Zielsetzungen:

- Erhalt und weiterer Ausbau der internationalen Wettbewerbsfähigkeit
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Verbesserung der Zusammenarbeit der Zulieferer untereinander sowie zwischen Zulieferern und Automobilherstellern.

Zugleich wurde „Bayern Innovativ“, Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH, mit der Geschäftsführung der Initiative beauftragt. Das bayrische Wirtschaftsministerium fungiert als Auftraggeber und koordiniert die Aktivitäten.

Ebenfalls im Sommer 1997 wurde das ISF München mit der Durchführung einer Kurzstudie zum Thema „Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobilzulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie“ beauftragt. Darin sollte neben einer vergleichenden Bewertung ähnlicher Initiativen im Bereich der Automobilzulieferung in anderen Bundesländern und einer Identifizierung von Zugangsmöglichkeiten zu möglichst vielen kleinen und mittleren bayerischen Automobilzulieferern eine qualitative Analyse der Situation solcher Zulieferunternehmen auch zweiter und tieferer Ordnung geleistet werden. Hintergrund dafür war, daß in den Diskussionen und Veranstaltungen zu einer bayerischen Automobilzulieferinitiative von Anfang an betont worden ist, daß die Einbeziehung gerade auch der kleinen und mittleren Automobilzulieferer zweiter, dritter und tieferer Ebene in die Initiative und in die Förderung betriebsübergreifender Kooperationsvorhaben von besonderer Bedeutung ist. Denn solche Firmen sind auf Grund ihrer schwierigen Rahmenbedingungen am stärksten auf externe Unterstützung angewiesen, bieten zugleich aber auch ein wichtiges Potential für die Sicherung und Schaffung rentabler Arbeitsplätze im Lande.

Die wichtigsten Ergebnisse aus der qualitativen Analyse dieser im Frühjahr 1998 abgeschlossenen Studie<sup>1</sup> sind im folgenden zusammengefaßt dargestellt.

## **2 Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie und typische Problemlagen kleiner und mittelgroßer Automobilzulieferer**

Der in der Automobilindustrie seit längerem stattfindende, z.T. bereits seit Mitte der 80er Jahre feststellbare Wandel in den Beziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferindustrien hält nach wie vor an. Anzahl, Gestalt und Qualität der Lieferbeziehungen haben sich ebenso wie die Strukturen auf den Märkten grundlegend verändert. Schrittweise wurden davon alle unternehmerischen Aspekte wie Logistik, Qualitätsmanagement (QM), Forschung und Entwicklung (FuE), Produktionsstruktur und -abläufe und Kostenmanagement bis hin zur Restrukturierung der gesamten vorgelagerten Bereiche in der Wertschöpfungskette erfaßt.

---

<sup>1</sup> Der ausführliche Ergebnisbericht liegt in hektographierter Form vor. In die vorliegende Darstellung sind auch Erfahrungen und Befunde aus mehreren einschlägigen Forschungsvorhaben des ISF München eingeflossen, die in den letzten Jahren durchgeführt worden sind; hierzu wird auf die beigefügte Liste ausgewählter Veröffentlichungen verwiesen.

Die damit verbundenen fortgesetzten, z.T. forcierten Entwicklungstendenzen stellen somit die – im folgenden Kasten stichwortartig aufgelisteten – Rahmenbedingungen dar, unter denen die Zulieferunternehmen mit den veränderten und sich weiter wandelnden Anforderungen ihrer Abnehmer, vor allem also der Automobilhersteller, erfolgreich umgehen müssen.

#### **Rahmenbedingungen für Automobilzulieferer**

- fortgesetzter Preisdruck der Abnehmer und Rückgang der Zulieferpreise
- nach wie vor steigende Variantenvielfalt trotz Plattformstrategien
- häufigere und unregelmäßige Lieferabrufe, dadurch kleinere Losgrößen
- verkürzte Entwicklungszeiten
- anhaltend rückläufige Fertigungstiefe bei Endfertigern und bei Systemlieferanten (outsourcing)
- weltweite Beschaffung von Zulieferteilen (global sourcing)
- Druck auf Ansiedlung von Produktionsstätten vor Ort bei den Abnehmern (tendenziell auch im Ausland)
- weiter zunehmender Bezug kompletter Kfz-Systeme und -Module
- allmähliche Verringerung der Entwicklungstiefe bei den Automobilherstellern, Verlagerung auf Systementwickler und Vorlieferanten
- anhaltende Reduktion der Zahl der Direktlieferanten
- zunehmende Unternehmenskonzentration in der Zulieferindustrie

Dies gilt vor allem für die im mittleren und unteren Teil der Zulieferpyramide anzutreffenden Unternehmen. In dieser Gruppe finden sich zwar nach wie vor nicht wenige Direktlieferanten, vor allem aber die große Zahl von Vor- und Unterlieferanten, von denen die Automobilbranche national und international mit Kleinteilen und Standardkomponenten, mit Nischenprodukten und Spezialteilen versorgt wird. Sie bilden also nicht nur eine wichtige, von den Automobilherstellern und ihren Systemlieferanten oft wie selbstverständlich genutzte, unverzichtbare flexible Fertigungs- und Know-how-Basis; sie stellen auch einen erheblichen Anteil der auf etwa 120 000 geschätzten Arbeitsplätze in der bayerischen Automobilzulieferindustrie. Ein Großteil dieser mittelständischen Unternehmen ist freilich trotz ihrer stets gerühmten Flexibilität mit den veränderten Anforderungen ihrer Abnehmer überfordert und von daher in ihrem langfristigen Überleben auf den zunehmend internationalisierten Märkten gefährdet. Ursache dafür ist vor allem, daß viele – auch größere – Betriebe die dafür nötige finanzielle Substanz verlieren bzw. nicht in der Lage sind, diese in ausreichendem Maße aufzubauen; das wird nicht zuletzt durch die zahlreichen, z.T. internationalen Firmenaufkäufe und -zusammenschlüsse der jüngsten Zeit unter den mittelständischen Kfz-Zulieferern nachhaltig bestätigt.

Trotz der jüngsten Produktionszuwächse in der Branche und eines sich dabei abzeichnenden leichten Beschäftigungsanstiegs zeigt sich insgesamt: Bei den kleinen und mittelgroßen Teillieferanten in Bayern bestehen aufgrund der skizzierten Entwicklungen besonders **verschärfte Problemlagen:**

- Diese Gruppe von Zulieferunternehmen hat vor allem mit dem stark gestiegenen Preis- und Kostendruck zu kämpfen. Die Nachfragemacht der Kunden erzwingt oft kaum noch verkraftbare Preiskonzessionen. Zudem führen wachsende Flexibilitätsanforderungen zu weiteren Kosten bei den Lieferanten (z.B. Vorlaufkosten). Die immer häufigere Forderung nach Offenlegen sämtlicher Kostenstrukturen wird durchgängig verurteilt und nicht selten auch faktisch abgelehnt.
- Um diesen Preis- und Kostendruck, aber auch höhere logistische, qualitäts- und innovationsbezogene Anforderungen der Abnehmer zu bewältigen, greifen auch kleinere und mittlere Lieferanten verstärkt zu Modernisierungsmaßnahmen. Dabei zeigt sich: Wenn sie die dafür notwendigen Anpassungsleistungen nicht wirklich und ausreichend erbringen können (wenn z.B. Gruppenarbeit unzulänglich eingeführt wird, die Personalstrukturen allzu schlank werden, neue Qualitätsmanagementkonzepte ohne die erforderliche Qualifizierung in die Praxis umgesetzt werden etc.), wirken solche Maßnahmen auch kontraproduktiv: Sie können zu Substanzverlusten in den Unternehmen und zu Qualitätseinbußen in der Produktion führen.
- Als problematisch wird der im Zuge der Reduktion der Zahl der Direktlieferanten schwindende Kontakt zum Endkunden angesehen. Denn die Anforderungen und Erwartungen der Endfertiger erreichen die nunmehr – zumindest partiell – als Vorlieferanten fungierenden Unternehmen nur noch mittelbar, gefiltert und geprägt durch die Interessenlage der Systemlieferanten.
- Eine schwierige Lage ergibt sich dabei vielfach daraus, daß Systemlieferanten noch schärfere Anforderungen geltend machen als vorher die Endfertiger. Denn sie verfügen selbst gegenüber ihren Kunden, den Automobilherstellern, nur über enge Spielräume und versuchen deshalb, ihre Interessen gegenüber den Vorlieferanten als den schwächeren Partnern in der Kette strikt durchzusetzen. Die Systemlieferanten sind aber umgekehrt deutlich weniger als die Endfertiger in der Lage, den Vorlieferanten mit Maßnahmen der Lieferantenentwicklung und -förderung Hilfestellung zu geben.
- Ein besonderes Problem für kleine und mittelgroße Zulieferer sind die Lieferabrufe der Abnehmer: Die sehr häufig kurzfristig – nicht selten erst knapp vor dem vereinbarten Liefertermin – geänderten Teileabrufe verursachen erhebliche Schwierigkeiten und Kosten (Beschaffungs- und Kapazitätsengpässe, ungeplante Überstunden, Aufstockung der Bestände an Vorprodukten, Unterbrechungen in den Fertigungsabläufen etc.), ganz abgesehen von enormen Belastungen für die Beschäftigten.
- Trotz der verstärkten Praxis von Simultaneous Engineering verlangen die Endfertiger oft noch in der Endphase der Teileentwicklung, z.T. auch noch in der Anfangsphase der Serienproduktion, Produktänderungen oder stellen gar zusätzliche Leistungs- und Qualitätsanforderungen. Daraus resultieren gerade bei den Vorlieferanten beträchtliche Qualitäts- und Kostenrisiken, bleibt ihnen doch für solche Änderungs- und Abstimmungsprozesse am Ende der Kette immer am wenigsten Zeit. Nicht selten kommt es daher z.B. zu Serienanläufen ohne offizielle Teilefreigabe durch den Kunden.
- Mangels ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen müssen kleinere und mittlere Lieferanten ihre innerbetriebliche Weiterbildung vernachlässigen; auf dem Arbeitsmarkt herrschen – oft standortbedingt – Engpässe an Fachkräften: In vielen dieser

Betriebe fehlt es daher an qualifizierten Facharbeitern z.B. in der Kunststoffverarbeitung, im Werkzeugbau, in der Schweißtechnik; Qualifikationsdefizite werden aber auch bei CAD-Kenntnissen oder modernen Qualitätsmanagementmethoden beklagt.

- Aufgrund der Erwartungen der Abnehmer und der wachsenden weltweiten Konkurrenz lastet auf vielen dieser Unternehmen ein hoher Innovationsdruck. Gerade sie verfügen selten über jene finanziellen und personellen Mittel, die zum Aufbau von FuE-Abteilungen, für Grundlagenentwicklung, für die Herstellung von Kundenkontakten und die lange Durststrecke bis zur Vermarktung innovativer Produkte erforderlich sind.
- Es bestehen hohe Zugangsbarrieren für innovative Zulieferer der zweiten und dritten Stufe bei potentiellen Kooperationspartnern, Kunden oder Märkten sowie generell Schwierigkeiten, für Innovationsprojekte Fremdkapital oder Fördermittel mobilisieren zu können. Innovationshemmend wirkt auch die verbreitete Befürchtung, daß beim Offenlegen von Konzepten über technische Neuerungen Know-how an Kunden oder Konkurrenten abfließen könnte.
- Überhaupt werden im Mangel an Eigenkapital und Ertragskraft und Schwierigkeiten in der Kapitalbeschaffung grundlegende und typische Problemlagen der kleinen und mittleren Lieferanten gesehen. Sie stellen nicht nur eine Bremse für Produkt- und Prozeßinnovationen dar, sondern auch für andere Maßnahmen zur Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit wie die Modernisierung der Produktion, der Entwicklungsabteilungen, die Qualifizierung des Personals, Auslandsengagements etc.
- Schließlich fällt es dieser Gruppe von Unternehmen auch sehr schwer, internationale Marktzugänge zu erlangen oder zu verbessern; gerade sie können ihre Absatzgebiete oft nicht ausweiten, weil ihnen die erforderlichen Informationen über Auslandsmärkte, über geeignete Partner etc., aber auch entsprechende qualifikatorische und finanzielle Voraussetzungen fehlen.

### **3 Unternehmensübergreifende Kooperation als erfolgversprechender Weg?**

Die kleinen und mittleren Automobilzulieferbetriebe unternehmen viel, um mit diesen Problemen fertig zu werden:

Unternehmensintern greifen sie zum einen immer häufiger zu Maßnahmen der Reorganisation (z.B. Einführung von Gruppenarbeit, von Selbstverantwortung in der Produktion, von Projektmanagement) sowie zu neuen Methoden des Qualitätsmanagements, zur Zertifizierung etc. Sie wollen so mit den steigenden Anforderungen der Abnehmer besser zurechtkommen; häufig fehlt es ihnen aber an den personellen, zeitlichen und finanziellen Spielräumen, um solche Maßnahmen systematisch und umfassend und damit letztlich erfolgreich durchzuführen. Zum anderen verstärken sie ihre innovativen Anstrengungen. Ausgehend von ihrem jeweiligen technologischen Niveau werden im Rahmen ihrer begrenzten Ressourcen die bisherigen Entwicklungs- und Konstruktionsleistungen sukzessive um FuE-haltige Anteile angereichert. Grundlegende Entwicklungsarbeiten bleiben dabei in der Regel zwangsläufig vernachlässigt. Nur vereinzelt kommt es zu – für kleinere und mittlere Lieferanten als besonders

risikoreich betrachteten – Auslandsengagements, um durch die kostengünstigere Belieferung mit einfachen und standardisierten Teilen eine preissenkende Mischkalkulation bei den eigenen komplexen Teilen und Komponenten zu erzielen oder um neue Märkte zu erschließen.

In unternehmensexterner Hinsicht versuchen viele, durch kunden- und branchenbezogene Diversifizierung ihrer Produkte und Absatzmärkte den Anforderungsdruck und die Abhängigkeit von einzelnen Automobilherstellern und Systemlieferanten allmählich zu verringern bzw. gering zu halten, um so auch gegenüber konjunkturellen Schwankungen auf den Automärkten besser gewappnet zu sein. Zugleich verfolgen sie fast durchgängig die Linie, ihre Umsatzanteile aus direkten Lieferbeziehungen mit den Endfertigern der Automobilindustrie soweit als möglich aufrechtzuerhalten, um nicht völlig in die Vorlieferantenposition verdrängt zu werden.

Die Möglichkeiten und auch der Erfolg solcher Anstrengungen bleiben jedoch aufgrund ihrer geringen Größe, ihrer eher nachgeordneten Marktposition und ihren eingeschränkten Mitteln zwangsläufig begrenzt. Als erfolgversprechende Möglichkeit bietet sich hier eine Kooperation zwischen Unternehmen an; sie wird immer häufiger als strategische Option auch für mittelständisch geprägte Zulieferunternehmen zur Überwindung unternehmenstypischer Modernisierungs- und Innovationsschwächen thematisiert, bislang aber vergleichsweise wenig praktiziert.

Denn solche Unternehmen standen engeren Kooperationsbeziehungen bislang außerordentlich reserviert gegenüber. Dies gilt auch für kleine und mittelgroße Automobilzulieferer, die z.T. aufgrund vielfältiger problematischer Erfahrungen eine deutliche Kooperationsskepsis zeigen. Befürchtet werden Know-how-Abflüsse an Konkurrenten, der Verlust an technologischen Vorsprüngen, die Dominanz der Kooperationspartner u.v.m. In jüngerer Zeit sind derartige Vorbehalte aber offenbar geringer geworden:

**Eine gestiegene Offenheit und Bereitschaft für mögliche Kooperationen ist feststellbar, gepaart allerdings mit einer nach wie vor hohen Sensibilität für Anzeichen von Kooperationsmißbrauch!**

Auch wenn angesichts der vielfältigen Probleme Unternehmenskooperationen für sinnvoll und wünschenswert gehalten werden, so sehen kleinere und mittlere Lieferanten doch nur bei bestimmten Konstellationen Chancen für engere Formen der Zusammenarbeit:

#### **Chancen für unternehmensübergreifende Kooperationen**

- vor allem für horizontale Kooperationen mit sich technologisch ergänzenden Teilelieferanten
- vertikale Zusammenarbeit allenfalls mit Systemlieferanten in Form streng projektbezogener Kooperation
- Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Endfertigern eher unwahrscheinlich
- Kooperation mit direkten – vor allem mit in Deutschland ansässigen – Wettbewerbern kaum vorstellbar

Für solche Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen werden außerdem einige Grundvoraussetzungen für notwendig gehalten:

- Kooperationen zwischen Unternehmen müssen streng projektbezogen sein und beherrschbar bleiben
- die Autonomie der Kooperationspartner darf nicht gefährdet werden
- die Partner sollten möglichst gleich groß sein und gleichwertige Beiträge in die Kooperation einbringen
- die Zusammenarbeit muß sich auf eine zeitlich ausreichende und belastbare Bereitschaft zur gemeinsamen Zielerreichung stützen können
- im Umgang aller Partner miteinander ist wechselseitiges **Vertrauen und Fairplay** erforderlich

Bevor derartig enge Formen der Zusammenarbeit zwischen kooperationsbereiten und -fähigen Unternehmen hergestellt werden können, müssen freilich zahlreiche weitere anfängliche und grundsätzliche Hindernisse bei der Kooperationsanbahnung überwunden bzw. kooperationsförderliche Bedingungen geschaffen werden. Dies gilt gerade für die Beteiligung und Einbindung kleiner und mittlerer Unternehmen bei überbetrieblichen Arbeitskreisen und Initiativen im allgemeinen und für die Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie (BAIKA) im besonderen, die sich ja den Abbau von Kooperationsbarrieren, die Verbreitung von Kooperationslösungen und den Wissenstransfer unter den Automobilzulieferunternehmen zum Ziel gesetzt hat.

#### **4 Die Einbindung kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in eine Innovations- und Kooperationsinitiative: Eine Chance für die Unternehmen und für die BAIKA**

Damit sich kleine und mittlere Lieferanten überhaupt in überbetriebliche Kooperationsaktivitäten einbringen können, muß zunächst ein grundsätzliches Problem überwunden werden:

##### **Der Mangel an Information über andere Lieferanten.**

Denn ein Haupthindernis für mögliche Formen der Zusammenarbeit liegt darin, daß sich die kleinen und mittleren Zulieferunternehmen untereinander nicht oder zuwenig kennen, und zwar selbst, wenn sie in der gleichen Region angesiedelt sind.

Zu den Erwartungen, die diese Unternehmen an die BAIKA richten, gehört daher zunächst die Durchführung einer Art Standortbestimmung und die Erstellung eines Überblicks darüber, welche Unternehmen wo und mit welchen Produkten, Technologien und Zielsetzungen Leistungen für die Automobilindustrie und ihre Systemlieferanten entwickeln und erbringen. Dazu werden als erste geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Informationslage über potentielle Kooperationspartner vorgeschlagen:

### **Maßnahmen zur Verbesserung der Informationslage über potentielle Kooperationspartner**

- Erstellung regionaler und überregionaler Kataloge zu unternehmensbezogenen Kompetenzprofilen und ihre Bereitstellung in Datenbanken
  - unter Einbeziehung zusätzlicher über den engen Bereich der Teilelieferanten hinausreichender Unternehmen (wie Speditionen, Ingenieurbüros, Handwerksbetriebe etc.)
  - mit ausreichend differenzierten und detaillierten Informationen über Tätigkeiten, Produkte und eingesetzte Technologien
- Gezielte Erweiterung einschlägiger Tagungen und Arbeitskreise um Kontaktbörsen

Über solche Maßnahmen hinaus sind für einen vertraulichen Austausch von Informationen und Erfahrungen im Umgang mit bestimmten Problemen und über einzelne unternehmerische Zielsetzungen, wie sie oben skizziert wurden, als wichtiger Ansatzpunkt für den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen geeignete Veranstaltungen unverzichtbar. Die Einrichtung von Plattformen, Tagungen und Arbeitskreisen, auf denen über einzelne, die kleinen und mittelgroßen Lieferanten interessierende Fragen problem- und praxisbezogen informiert und diskutiert werden kann, ist daher eine weitere Erwartung an die BAIKA. Damit mit solchen Veranstaltungen auch eine erfolgreiche Einbindung dieser Unternehmen erreicht wird, müßten sie und andere weiterführende Aktivitäten der Kooperationsanbahnung bestimmten Bedingungen genügen und **besondere Voraussetzungen** aufweisen:

#### **Veranstaltungen und Workshops zur Kooperationsanbahnung sollten ...**

- kompakt organisiert und inhaltlich konkret sein
- tendenziell keine unmittelbaren Wettbewerber einbeziehen
- sich auf Unternehmen ähnlicher Größe und Interessenlage konzentrieren
- zunächst auch ohne Beteiligung von Endfertigern und Systemlieferanten stattfinden

#### **Weiterführende Kooperationsaktivitäten sollten ...**

- sich an zentrale Anlaufstellen und Ansprechpartner richten können
- als projektbezogene Zusammenarbeit mit klar umrissener Aufgabenstellung ausgelegt sein
- von neutralen Personen und Organisationen moderiert und koordiniert werden
- von einschlägig erfahrenen Institutionen unterstützt und ggf. wissenschaftlich begleitet werden
- von den zuständigen Stellen unkompliziert und unbürokratisch gefördert werden

Im **Ergebnis** ist festzustellen: Je konkreter und intensiver die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen ausfallen könnte, um so strenger und spezifischer werden die Bedingungen, die kleine und mittelgroße Automobilzulieferer bei solchen Kooperationen voraussetzen, und um so schwieriger und langwieriger dürfte es werden, gemeinsame Innovationsvorhaben aufzulegen. Ihre Bereitschaft, an einer Initiative wie der BAIKA teilzunehmen, konzentriert sich deshalb zunächst auf eine eher lose Beteiligung an Veranstaltungen zur Ideenfindung und Kontakthanbahnung sowie an Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen zur Erörterung gleichgelagerter Probleme im engeren Zulieferer- oder Vorlieferantenkreis als erstem Schritt. Darüber hinaus aber finden sich bei ihnen durchaus weitergehende Vorstellungen über mögliche Ansatzpunkte zu engerer Kooperation und über entsprechende Handlungsfelder. Ihre Realisierung unter Beteiligung der kleinen und mittleren Zulieferunternehmen dürfte freilich nur gelingen, wenn die geschilderten Vorbehalte strikt berücksichtigt und die skizzierten Bedingungen und Voraussetzungen geschaffen werden.

## 5 Kooperationsrelevante Ansatzpunkte und Themenfelder

Aus Sicht der kleinen und mittleren Automobilzulieferer Bayerns bieten sich – gerade im Rahmen der BAIKA – vor allem folgende Ansatzpunkte und Handlungsfelder für unternehmensübergreifende Kooperationsaktivitäten an:

(1) Zentral bestehen Interessen an einer Zusammenarbeit zwischen sich ergänzenden Unternehmen zur gemeinsamen Erschließung neuer Kunden und Märkte (ggf. auch auf internationaler Ebene) und bei der Bewältigung produktbezogener und fertigungstechnologischer Fragen:

### Zusammenarbeit zwischen sich ergänzenden Unternehmen

- Kooperatives Produktmarketing, etwa in der Werbung, auf Messen, auf Kontakt- und Kooperationsbörsen, gemeinsame Angebote für Systemleistungen, für Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Modulen und Subsystemen
- Ressourcensharing zur wechselseitigen Auslastung von Betriebsanlagen und zur Bewältigung von Auftragsspitzen; gemeinsame Nutzung teurer Meßgeräte oder Laboreinrichtungen
- Einkaufskooperation oder die Zusammenarbeit im Logistikbereich, um in der Beschaffung bzw. in der Versorgungslogistik Kostenvorteile zu realisieren
- Gemeinsame Bewältigung von Außenanforderungen (zu neuen Fertigungstechniken, zur Zertifizierung und Auditierung, zu FuE, zu innovativen Formen der Arbeitsorganisation und des Qualitätsmanagements etc.)
- Zielgerichtete Moderation, Koordination und Begleitung von Kooperationsvorhaben durch neutrale und fachlich versierte Stellen

(2) Ein weiterer Ansatzpunkt für unternehmensübergreifende Zusammenarbeit besteht im Bereich Qualifikation und Weiterqualifizierung, da die gemeinsame Organisation und Nutzung externer Möglichkeiten mit Hilfe einer überbetrieblichen Kooperationsinitiative die

Weiterbildungsmöglichkeiten in den kleinen und mittleren Zulieferunternehmen deutlich verbessern kann.

#### **Qualifikation und Weiterqualifizierung**

- Aktualisierung des Wissensstandes von Geschäftsführung und Management etwa hinsichtlich moderner Produktionsmethoden und verfügbarer Technologien, Arbeits- und Steuerrecht, Qualitätsmanagement, Öko-Audits etc.
- Beseitigung spezifischer Qualifikationsdefizite in der Belegschaft durch gezielt organisierte überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. in CAD- oder QM-Kenntnissen, bestimmten Facharbeiterqualifikationen usw.)
- Überbetrieblich veranstaltete und geförderte Schulung sowie Beratung über informationstechnische Neuerungen (wie DFÜ, Internet etc.) für Klein- und Kleinstzulieferer
- Bildung von Spezialistenpools für ingenieurs-, konstruktions- oder informationstechnische Qualifikationen, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann

(3) Ein Interesse an kooperativer und überbetrieblicher Unterstützung besteht ferner darin, daß Informationen zur Erschließung internationaler Marktzugänge systematisch organisiert und verfügbar gemacht werden. Dazu wären etwa folgende Aktivitäten hilfreich:

#### **Erschließung internationaler Marktzugänge**

- Mobilisierung auslandserfahrener Experten
- Sammlung und Bereitstellung von Erkenntnissen über Auslandsmärkte
- Hilfestellung bei der Suche nach potentiellen Kooperationspartnern vor Ort
- Informationen und Beratung über Vorteile und Risiken verschiedener Formen internationaler Zusammenarbeit.

(4) Wichtige Ansatzpunkte für die Anregung innovationsförderlicher Kooperationsaktivitäten werden auch in einer größeren Übersicht und Transparenz hinsichtlich der Vielfalt von Förderprogrammen sowie im einfacheren Zugang zu Fördermitteln gesehen. Dies könnte die Bereitschaft, an solchen Vorhaben teilzunehmen, wesentlich erhöhen. Denn gerade kleine und mittlere Unternehmen werden vielfach durch den Kosten- und Zeitaufwand bei der Inanspruchnahme öffentlicher Förderprogramme abgeschreckt.

### **Übersicht über Förderprogramme und einfacher Zugang zu Fördermitteln**

- Zentral erstellte und nutzerfreundliche Übersichten über Programme und Förderalternativen
- sachkundige Hilfestellung bei der Sondierung und Beantragung von Fördermitteln
- Vereinfachung der Bewilligung und formalen Abwicklung geförderter Vorhaben
- koordinierende Unterstützung bei der Planung von Kooperationsprojekten

(5) In die gleiche Richtung weisen verschiedene Vorschläge zur Erleichterung der Kapitalbeschaffung. Angesichts der Schwierigkeiten solcher Unternehmen, für Umstrukturierungs- und Modernisierungsvorhaben, zur Überbrückung von Vorlaufzeiten für Werkzeuge und Maschinen, für Innovations- und Kooperationsvorhaben etc. ausreichend Fremdkapital zu akquirieren, könnten solche Probleme in einem gemeinsamen Diskussions- und Erfahrungsaustausch unter Einbeziehung von Vertretern der Banken und der öffentlichen Hand gründlicher erörtert und Alternativen zu ihrer Bewältigung eruiert werden.

### **Vorschläge zur Erleichterung der Kapitalbeschaffung**

- Öffentliche oder überbetrieblich organisierte Zinshilfen für Modernisierungsmaßnahmen (z.B. überbetriebliche Fonds zur Kreditvergabe)
- Kredite für Finanzierung von Vorlaufzeiten für Werkzeuge und Maschinen, von Ausbildungsplätzen etc.
- einfachere Bereitstellung von Risikokapital für innovative Entwicklungsprojekte
- öffentliche Förderung von Kooperationsvorhaben

(6) Schließlich bieten sich für unternehmensübergreifende Formen der Zusammenarbeit besondere regionale Kooperationsansatzpunkte an, die teilweise über den Aktivitätsbereich einer Automobilzuliefererinitiative hinausreichen. So könnten z.B. Systemlieferanten mit kleineren Teilelieferanten, die nicht mehr als Direktlieferanten zum Zuge kommen, kooperieren. Letztere übernehmen als dienstleistende Fremdfirmen für diese z.B. Montagearbeiten vor Ort beim Endfertiger, während die Systemlieferanten die gesamte Jit-Versorgung einschließlich Standort verantworten. Durch solche und andere regionale Ansätze der Unternehmenskooperation könnten für alle Beteiligten vorteilhafte und dauerhafte und zugleich beschäftigungspolitisch bedeutsame Lösungen gefunden werden.

### **Spezifische regionale Kooperationsansatzpunkte**

- Zusammenarbeit zwischen Systemlieferanten und bisherigen Direktzulieferern als nunmehr dienstleistende Fremdfirmen (z.B. Montage vor Ort)
- Kooperation mit regionalen Dienstleistern zur Erweiterung der Produkt- oder Servicepalette
- Dauerhaftes Ressourcen- oder Dienstleistungssharing zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen bzgl. automobilunspezifischen Diensten (wie FuE- und EDV-Büros, Speditionen, Werkzeugbauern, Elektrohandwerk usw.)

## **6 Erheblicher Handlungsbedarf und breites Interesse an BAIKA**

Zusammenfassend ist festzuhalten:

- Bei den kleinen und mittleren Automobilzulieferern in Bayern ist ein erheblicher Bedarf an der unternehmensübergreifenden und kooperativen Überwindung ihrer Probleme vorhanden.
- Es besteht ein breites Interesse an den Zielsetzungen und Aktivitäten einer Initiative wie der BAIKA.
- Für eine aktive Beteiligung ist wichtig, daß die Veranstaltungen und Maßnahmen der Initiative auf die besonderen Voraussetzungen und Interessenlagen dieser Zielgruppe ausgerichtet werden. Dies könnte Kooperationen, Innovationen und Synergien entlang der gesamten Zulieferkette ermöglichen.

Entsprechende Aktivitäten zur Zusammenarbeit auf unterschiedlicher Ebene könnten die geschilderten Probleme und Schwächen der kleinen und mittleren Zulieferer verringern und überwinden helfen. Die den deutschen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie generell zugeschriebenen und gerade in dieser Gruppe von Betrieben vorfindbaren Stärken und Potentiale an Kreativität und Flexibilität, an fachlichem Wissen, Erfahrung und Problemlösungsfähigkeit könnten so aufrechterhalten und besser ausgeschöpft werden, zum Nutzen von Unternehmen und Arbeitnehmern.

Durch ihre Beteiligung an BAIKA können somit auch sie entscheidend zu den Zielsetzungen der Initiative beitragen:

- ◆ **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen**
- ◆ **Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in Bayern**

## Ausgewählte Veröffentlichungen

- Altmann, N.: Japanese Work Policy: Opportunity, Challenge or Threat? In: A. Sandberg (ed.): Enriching Production – Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production, Aldershot etc. 1995, pp. 316-352.
- Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie – Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.
- Deiß, M.: Kooperation statt Beherrschung oder Beherrschung durch Kooperation? – Zur Entwicklung der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie. In: L. Kißler (Hrsg.): Toyotismus in Europa, Frankfurt/New York 1996, S. 163-180.
- Deiß, M.: Qualitätsmanagement in unternehmensübergreifenden Produktionsnetzwerken der Automobilindustrie – Anforderungen, Probleme, Ansatzpunkte. In: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997, S. 189-244.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Döhl, V.; Mendius, H.G.; Sauer, D.; Heidling, E., unter Mitarbeit von Kratzer, N.: Neugründung von Automobilwerken in den neuen Bundesländern. Folgen für Zulieferunternehmen und regionales Umfeld – Das Beispiel Thüringen, hektogr. Bericht, München, Juni 1995.
- Mendius, H.G., unter Mitarbeit von Heidling, E. und Weimer, St.: Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung. Arbeitspapier 1992-8, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1992.
- Mendius, H.G.; Bauer, R.; Heidling, E.: Kraftfahrzeug-Servicetechniker – ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk, hrsg. v. BMBF, Bonn 1997.
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln 1991.

## **Verbund-Initiative Automobil NRW**

### ***Bernd Wolter, agiplan AG/Geschäftsführer der VIA NRW***

agiplan hat 1993 die Geschäftsführung der Verbund-Initiative Automobil NRW (VIA NRW) übernommen. Das bedeutet: Es werden unterschiedliche Aktivitäten und Leistungen durchgeführt, die neben der Führung der Gesamtinitiative besonders auch fachliche, technische und organisatorische Unterstützung und Beratung beinhalten. Weiterhin beinhaltet dies „Coaching“ im Sinne der Unterstützung in einzelnen Projektvorhaben wie z.B.: gemeinsam mit den Kooperationspartnern in Workshops die Thematik bis hin zur Förderproblematik so zu diskutieren, daß daraus durchgängige und innovative Vorhaben werden, wie sie in der Initiative als Kooperationsprojekte gemeinsam festgelegt wurden.

Der Prozeß gemeinsamer Festlegungen für Kooperationsvorhaben mußte erst gebildet werden. Somit ist VIA NRW eine der ersten Landesinitiativen, die umfassend in den Automotivesektor eingestiegen ist. Wir hatten vielleicht im Gegensatz zu anderen den Nachteil, daß wir noch nichts Vergleichbares vorfinden konnten. Wir mußten Fragen beantworten wie z.B.: was Kooperationsinitiativen kennzeichnet; was es bedeutet, mit Instrumenten, mit formalen Regeln, mit Fördermitteln wie auch mit den unterschiedlichen Partnern innerhalb des Automotivenetzes partnerschaftlich umzugehen. Das haben wir gemeinsam mit dem Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr (MWMTV) gelernt. Wir hatten manchmal das Gefühl, daß dieser Lernprozeß nie aufhört. Er wird auch nicht aufhören.

Die Verbund-Initiative Automobil NRW ist 1998 nach fünfjähriger Laufzeit unter der Projektträgerschaft durch das MWMTV zu Ende gegangen. Wir sind noch dabei, Abschlußarbeiten durchzuführen. Dazu zählt auch, einen Firmenkatalog der nordrhein-westfälischen Firmen auf den Markt zu bringen. Außerdem bereiten wir eine Informationsveranstaltung vor, die im Beisein des Wirtschaftsministers und vieler Firmenvertreter durchgeführt werden soll. Dort werden alle Erkenntnisse in Form einer Statusmitteilung zusammengefaßt und ein Ausblick gegeben über Folgeaktivitäten. Was sich operativ anschließen wird, ist das, was wir Selbstträgerschaft dieser Initiative nennen.

In der Projektträgerschaft, in der wir uns jetzt noch befinden, geht es also um den Aufbau von Kontakten, den Maßnahmen zu den Beteiligten und um die Schaffung von Instrumenten innerhalb der Initiative. Die Selbstträgerschaft wird diejenige Phase sein, in der die Arbeiten weitergeführt werden, aufbauend auf den geschaffenen Organisationsstrukturen und Instrumenten wie auch auf den gemachten Erfahrungen und Erkenntnissen der Arbeit. Dabei wird dann eine Managementeinheit für die Organisation der Selbstträgerschaftsleistungen vorhanden sein, die nicht durch Fördermittel des Landes unterstützt, sondern selbsttragend, meistens durch Projektkosten der Beteiligten, finanziert wird.

Mein Vortrag ist so aufgebaut, daß ich auf die Punkte eingehen werde, die uns vorgegeben worden sind, um hier zu einer relativen Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Initiativen kommen zu können.

Zum Ursprung der Initiative: Es war einerseits die allen bekannte rezessive Situation 1991/1992. Sie trat in Deutschland durch die Wiedervereinigung und somit auch in Nordrhein-Westfalen in der Automobilindustrie bzw. im Automotivesektor besonders nachhaltig auf. Andererseits war es eine Veränderung in den Zulieferbeziehungen und der Fertigungstiefe der Hersteller gegenüber ihren Zulieferern.

Die Zulieferpyramide zeigt die Situation, wie sie 1992/1993 vorzufinden war. Die Hersteller (OEM's) wiesen eine sehr intensive Fertigungstiefe auf, teilweise bis zu 50% oder 60%. Aus Gründen der Diversifikation und der hohen Anforderungen an komplexe Entwicklung und Produktion wurde deutlich, daß ein Veränderungsprozeß in den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen stattfinden wird und muß.

Mein Vorredner von der BMW AG hat Zahlen genannt, die zeigen, daß sich aus dieser Situation eine erhebliche Veränderung in der System-Module-Struktur einerseits und in der abhängigen oder direkten Belieferung von Teilen und Komponenten andererseits ergibt. Die Pyramide der Zuliefererbeziehungen wird schmaler werden. Das bedeutet, daß damit auch die Anteile der Zulieferer unbedingt verringert werden. Es finden Verlagerungen der Verantwortlichkeiten auf andere Wertschöpfungsebenen statt.

Entsprechend der Lieferantenentwicklung bei BMW oder auch der Tandem-Strukturen von Daimler-Benz geht es darum, nicht nur als Hersteller mit den Direktlieferanten zu kommunizieren, sondern auch als System- oder Komponentenlieferant mit den Lieferanten der dritten und vierten Zulieferebene. Die Kompetenzen, die jetzt auf die Systemlieferanten verlagert werden, müssen auch auf Ebenen darunter beherrscht werden können. Dies betrifft nicht nur Organisationsfragen, sondern auch Entwicklungsfragen und selbstverständlich auch Fragen der Produktion. Dies sind Fragen, die in die gesamten Abläufe von Unternehmen, wie z.B. in die Logistik usw., eingreifen.

Diese dargestellten Veränderungsprozesse zu unterstützen und dabei die Situation der kleinen und mittelständischen Betriebe, die in der Automobilzulieferindustrie Nordrhein-Westfalens stark vertreten sind, besonders zu berücksichtigen, war unser Anliegen. In Nordrhein-Westfalen haben mehr als 80% der Betriebe, die sich mit automotiven Aufgaben befassen – das sind solche, die ca. 50% ihres Umsatzes mit der Automobil- oder Automobilzulieferindustrie machen – unter 500 Mitarbeitern. Wir bewegen uns damit in einem Umfeld, in dem wir sehr stark auf die Belange der kleinen und mittelständischen Betriebe eingehen müssen. Das bedeutet, über Qualifizierungsmaßnahmen, Technologieverbesserungen oder sonstiges deutlich zu machen, wohin der Weg geht, den sie mit einschlagen müssen. Es ist festzustellen, daß wenn die nächste Rezession kommt, und diese Notwendigkeit nicht verstanden wird bzw. die Anpassung nicht erfolgt, dann werden viele Klein- und Mittelstandsunternehmen leider nicht mehr bestehen können.

Dieses Wissen zu vermitteln und entsprechende, stützende Maßnahmen zu ergreifen, war Aufgabe der agiplan Aktiengesellschaft. Einige Worte zu agiplan: agiplan ist integriert in eine Holding mit gut 1.000 Mitarbeitern. Sie ist aufgrund ihrer Struktur in der Lage, Aussagen über den gesamten Herstellungsprozeß zu machen. Das war auch der Grund dafür, daß sich die Landesregierung Nordrhein-Westfalen, nach einer Ausschreibung und Sichtung der Bewerberlage, schnell dazu entschlossen hat, agiplan mit der Aufgabe der Geschäftsführung der Landesinitiative zu betrauen. Es ging darum, Informations- und Kommunikationsleistungen sowie Organisations- und Coachingleistungen für die gesamte Palette der Themen zur Verfü-

gung zu haben, Strategien festzulegen, diese entsprechend der Marktsituation anzupassen, Projekte unterschiedlichster Art zu initiieren, zur Projektumsetzung zu führen und deren Ergebnisse zu verbreiten.

Diese Aufgaben waren für mehr als 225 Projektvorhaben während der Projektträgerschaft der VIA NRW zu leisten. Wir haben diese auf unterschiedlichste Art bearbeitet, welches eben nur nach einer entsprechenden Abwicklungsstruktur realistisch und zielorientiert erreichbar ist.

## **1 Welche Ideen und Zielsetzungen liegen dem Projekt zugrunde und welche Aktivitäten sind entwickelt worden?**

Wie bereits angesprochen, war die Ausgangslage für die Gründung einer Verbund-Initiative zu suchen in der herrschenden Rezession und in der Verlagerung der Absatzmärkte am automobilen Weltmarkt sowie in der Veränderung der Fertigungstiefe innerhalb der Zulieferer-Pyramide. Daraus leitet sich eine Verringerung der Anzahl der Direktzulieferer ab. Das Vorgesagte war Devise der OEM's. Aber damit auf den darunter liegenden Zuliefererebenen umgehen zu können, war eine andere, eine neue Sache. Der Gründung der Landesinitiative vorgelagert war eine Untersuchung, die im Auftrag der Landesregierung NRW in den Jahren 1991/92 durchgeführt worden ist, und an der maßgeblich das Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen mitgewirkt hat. Wesentlicher Punkt der Untersuchung war darzustellen, welche Situation sich für die nordrhein-westfälischen Automobilzulieferer ergeben würde, wenn nicht durch das Land stützende Maßnahmen erfolgen würden. Ein Ergebnis war, daß wenn in absehbarer Zeit keine massiv wirkende, innovative Unterstützung erfolgen würde, davon auszugehen ist, daß sich in den nächsten fünf Jahren die gesamte Zuliefererstruktur erheblich verändern würde. Konkret bedeutet das, daß derzeit vorhandene Zulieferer wahrscheinlich nur noch zu 50-60% bestehen können. Die anderen würden entweder abwandern, aufgekauft werden oder diese Phase nicht überleben. Diese Perspektive hat das Land veranlaßt, energisch nach Lösungsansätzen und vor allem nach Unterstützungsmaßnahmen für die Industrieunternehmen zu suchen. Es wurde das Ziel verfolgt, die Wirtschaftsstrukturen des Standortes Nordrhein-Westfalen zu sichern und dessen Potentiale zu stärken. Die Nutzung und Verbesserung der Beziehungsstrukturen der Zulieferer untereinander wie zwischen Herstellern und Zulieferern, aber auch eine verstärkte Nutzung dieser Beziehungen für eine internationale Wettbewerbsfähigkeit sollten dazu beitragen, ein operatives Netzwerk zu bilden, das über die Region hinaus auch mit anderen Automotiveregionen in Europa in Beziehung treten müßte.

Nach der Devise „Hilfe zur Selbsthilfe“ ging es besonders darum, Unternehmenskooperationen, die an innovativen gemeinsamen Problemlösungen arbeiten, eine operative Unterstützung durch das Land zu geben. Diese Unterstützung sollte im wesentlichen auch in Form finanzieller Fördermittel bei Kooperationsvorhaben erfolgen.

agiplan hat vom Wirtschaftsministerium des Landes NRW diesen Auftrag zunächst für drei Jahre bekommen. Wir wußten damals nicht, daß drei Jahre für so eine komplexe Aufgabenstellung, national wie international, eigentlich viel zu kurz sind. Auf Wunsch der Industrie und der Beteiligten wurde der Auftrag um zwei Jahre verlängert. Dies wurde vom Markt verlangt.

Wir haben innerhalb der VIA NRW im wesentlichen Fragen der Initiierung, der Entwicklung und der Umsetzung sowie der Umsetzungskontrolle von fremd- und eigeninitiierten Kooperations- und Verbundprojekten vorangetrieben. Als fremdinitiierte Projekte bezeichnen wir dabei solche Projekte, bei denen Kooperationspartner aus der Industrie mit existierenden Projektvorhaben an die Initiative herangetreten sind. Diese Vorhaben sollten die Partner entwickeln, realisieren und dabei auch zur Förderung durch das Land einreichen. Die Ergebnisse sollten damit allgemein zugänglich gemacht werden. Das erfolgte direkt oder größtenteils über einen Projektleader, d.h. über einen Berater, eine Institution, ein Technologiezentrum, eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft o.ä.. Als eigeninitiierte bezeichnen wir solche Projekte, bei denen wir während der Projektlaufzeit festgestellt haben, daß der Markt noch weitere, von den Partnern nicht in die Initiative eingebrachte Themen forderte. Der Markt beispielsweise verlangte vermehrt, daß sich kleine und mittelständische Unternehmen in Benchmarking oder Targetcosting auskennen. Ebenso fanden Themen wie Mikroelektronik oder der Einsatz neuer Werkstoffe eine aktuelle Nachfrage. Solche Aufgabenstellungen als Verbundmaßnahmen sind nicht von vorhandenen Initiativen oder Kooperationsverbindungen eingereicht worden. Hier wurden reale Projektvorschläge, z.B. mit Technologie- oder Logistikausrichtung, festgelegt, eingereicht und der Umsetzung zugeführt.

Gleichzeitig sollte eine Informations- und Organisationsplattform gebildet werden, die es ermöglicht, den Partnern einer solchen Initiative Unterstützung zu bieten, wenn sie Informations- und Kommunikations- oder Kooperationsbedürfnisse haben. So gab es beispielsweise auch im internationalen Umfeld bestimmte Anforderungen, sei es, daß eine chinesische Delegation einige Gießerei-Unternehmen in Nordrhein-Westfalen besuchen wollte, um evtl. ein Joint-venture zu initiieren, oder daß aus NRW Unternehmen ähnlicher Branchen gemeinsam auf dem nordamerikanischen Markt Fuß fassen wollten. Bei solchen (regionalen oder überregionalen) Anforderungen auf umfassende Kooperations- und Verbundmaßnahmen zu kommen, war eine unserer wesentlichen Aufgaben in der Landesinitiative VIA NRW.

Zusammengefaßt ist festzuhalten, daß für uns Kooperationsmaßnahmen solche Aktivitäten sind, bei denen über eine gewisse Projektlaufzeit unabhängige Partner gemeinsam ein Projekt erarbeiten, dieses gemeinsam vom Ergebnis her nutzen und danach, nachdem die Ergebnisse vorliegen, vielleicht auch noch während der Übermittlung und Verbreitung der Resultate, wieder auseinander gehen. Dagegen sind Verbünde für uns Maßnahmen, bei denen beispielsweise die Partner nach einer solchen Kooperation feststellen, daß es Sinn macht, in einer zukünftigen Aktivität, z.B. bei der gemeinsamen Entsorgung von ölhaltigen Spänen oder beim gemeinsamen Aufbau des Werkzeug- oder Vorrichtungsbau, weiterhin zusammenzuarbeiten. Wir haben das als Verbundmaßnahme deklariert, was langfristig und über Verträge abgesichert den Partnern der Kooperation Vorteil verschafft (Incentiveregulung).

## **2 Durch welche Besonderheiten zeichnet sich das Projekt aus?**

Die Verbund-Initiative Automobil NRW zeichnet sich durch eine Vielzahl von Besonderheiten gegenüber bekannten Landesaktivitäten aus. Es sollen hier nur einige genannt werden. Durch die Gemeinsamkeit in der Initiative und die fachliche Betreuung der Partner sind die fremdinitiierten wie auch die eigeninitiierten Projektvorhaben im Prinzip gemeinsam akquiriert, inhaltlich konzipiert, auf die Förderrichtlinien und -möglichkeiten abgestimmt und dann zu Realisierungsmaßnahmen geführt worden. Sie wurden ganzheitlich unterstützend begleitet. Am Ende wurden die Ergebnisse auf eine inhaltliche Struktur gebracht – auf eine Struktur

deswegen, weil wir in der Initiative eine große Anzahl von Projekten haben, die einen Ergebnisvergleich ermöglichen sollen, hinsichtlich Qualität und Umfang. Es gibt eine hohe Anzahl von Projekten, die noch in Realisierung sind. Sie werden über die offizielle Laufzeit der Projektträgerschaft hinaus weiterlaufen und dann in die Selbstträgerschaft überführt und weiter unterstützt werden.

Weiterhin denken wir, daß sich die Initiative durch einen hohen Mitwirkungs- und Lernerfolg auszeichnet. Die Partner, die an Projekten beteiligt waren, haben uns in vielen Veranstaltungen und bei vielen sonstigen Anlässen immer wieder bestätigt, daß dies für sie ein Lernerfolg war. Beispielsweise haben Projektpartner, die gemeinsam ein KVP-Projekt durchgeführt haben, bei Themen wie Laser-Schweiß-Techniken oder Oberflächentechnik weiter zusammengearbeitet. Dies war der Fall bei zehn Unternehmen, von denen später neun zusammen eine Firma gegründet haben. Dies Beispiel zeigt, daß die Furcht der eigentlich voneinander unabhängigen Partner vor möglichen Wettbewerbsnachteilen – teilweise waren sie auf der gleichen Wertschöpfungsebene tätig – durch die Projekterfahrungen erheblich gewichen ist.

Eine weitere Besonderheit besteht in der umfassenden Abwicklung unterschiedlichster Formen und Kooperationen. Es waren im wesentlichen horizontale oder vertikale Kooperationsstrukturen sowie internationale oder regionale Kooperationen. Ich möchte die Unterschiede nur bedingt vertiefen. Nach unserer Erfahrung sind die horizontalen Kooperationen eigentlich die schwierigen, einfach deswegen, weil gerade dort die Furcht vor Know-how-Verlust und starker Konkurrenz eine große Rolle spielt. Die vertikalen Kooperationen bergen oft einen Quantensprung an Potential und damit auch Verbesserung in sich. Die regionalen Kooperationen helfen oft, Entwicklungen in einer Region anzustoßen, die einen Beitrag zum Strukturwandel leisten. Wir hatten beispielsweise ein regionales Projekt, das sehr effizient gelaufen ist. Im Bereich der Mess- und Prüftechnik, d.h. der Kalibrierung von Meß- und Prüfeinrichtungen, wurde auf einem alten Industriegelände eine Institution geschaffen, wo Automobilzulieferer der Region ihre Kalibrierungsvorgänge gegen Entgelt und durch logistische Unterstützung durch diese Institution so betreiben können, daß sich die Einzelfirmen darum gar nicht mehr zu kümmern brauchen. Meines Wissens gibt es jetzt schon über 100 Beteiligte, die dort ihr Prüf- Arbeiten verrichten lassen. Solche Kooperationen haben eine hohe Wertigkeit für die Firmen einer Region.

Wichtig war auch eine gezielte Verbreitung/Multiplikation der Projektergebnisse. Das, denke ich, ist bei jeder Initiative von hohem Wert. In Veranstaltungen wurde dem Markt immer wieder deutlich gemacht, was die bearbeiteten Projekte bisher Verbreitbares geleistet und welche Partner sich in welchen Umfeldern besonders aktiv beteiligt haben.

Für uns hatte eine sehr hohe Bedeutung, daß diese Methoden und Verfahren, wie sie in der VIA NRW angewendet worden sind, eine sehr hohe Breitenwirkung nach sich zogen, und zwar nicht nur im regionalen, sondern auch im überregionalen Raum. Wir haben unsere Erfahrungen auch in andere Bundesländer und teilweise in andere Branchen tragen können. Wir sind jetzt dabei, in Ungarn etwas Ähnliches zu initiieren. Über unsere erfolgreiche Tätigkeit in der Steiermark wird in einem eigenen Beitrag später berichtet werden. Darüber hinaus haben wir in Nordrhein-Westfalen analog zur VIA NRW auch andere Initiativen wie die Bau- oder Bahninitiative angestoßen bzw. beeinflusst. Dies macht deutlich, daß die Anbahnung kooperativer Maßnahmen nach einer bestimmten Methode und unter einer ganz bestimmten Organisationsstruktur auch in anderen Branchen ähnliche Erfolge hat. Das sind unsere projektmäßigen Besonderheiten.

### **3 Wie hat sich das Verhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gestaltet?**

Die Beantwortung dieser Frage ist natürlich schwierig. Ich möchte nur ein, zwei Punkte ansprechen.

Für uns waren die Schwierigkeiten, die sich besonders bei den horizontalen Kooperationen ergaben, wichtig. Der eine oder andere hat vielleicht andere Erfahrungen – aber für uns waren horizontale Kooperationen dadurch geprägt, daß die Partner immer sagen: „Da können wir nur mitwirken, wenn wir unsere Zahlen neutralisieren! Wir können doch nicht unsere Werte dem anderen mitteilen, sonst gehen wir eventueller Quoten verlustig oder gehen Erfahrungen an die Konkurrenz über.“

Ich denke, diese auch auftretenden Schwierigkeiten wurden in den Projekten bei horizontaler Kooperation dadurch angegangen, daß wir auf der einen Seite in gewissem Umfang Beratungsleistungen angeboten haben, und uns auf der anderen Seite auf die Bereiche zurückgezogen haben, die nicht direkt wertschöpfungsrelevante Prozesse nach sich gezogen haben. D.h., wir haben uns auf die Aufgaben im Produktionsprozeß konzentriert, die die Kostenfaktoren beeinflussen, aber nicht den Wertschöpfungsprozeß direkt betrafen. Die Erfahrung ist, daß in solchen Fällen die Partner eher bereit sind, miteinander in horizontale Kooperationsbeziehungen zu treten. Wir haben dies durch sog. Biertisch-Runden, durch Vorab-Beratungen im kleinen Stil und durch Workshops erreicht. Diese Workshops haben wir mit thematischen Schwerpunkten versehen. Wir haben Fachkräfte aus den Universitäten oder von anderen Firmen in diese Workshops geholt. Es war wichtig, daß diese dann auch deutlich machten, daß Konkurrenz an dieser Stelle zwar das Geschäft belebt, aber daß man durch Kooperation diese Konkurrenz auch ein bißchen steuern kann.

Und wir haben dies im wesentlichen dadurch gesteuert, daß wir viele der Projektvorhaben, im Prinzip alle wichtigen, mit Kooperationsverträgen versehen haben. Wir haben in diesen Verträgen festgelegt, wer was und in welchem Umfang an Leistung zu erbringen hat, und wie er für eine Nachfolge zu sorgen hat, wenn er vorzeitig aus dem Projekt wieder aussteigt. Eine Nachfolge mußte garantiert werden, denn wenn ein Projekt dieser Art gefördert wird, gibt es feste Beträge, die abgedeckt werden müssen. Das sind Schwierigkeiten, die vertraglich geregelt sein müssen, damit nicht jemand aus einer Laune heraus beispielsweise eine Kooperation verläßt, die 18 Monate läuft und ein Fördervolumen von etwa 2 bis 2,5 Millionen DM aufweist. Die Kooperationsparameter wurden im Vertrag festgehalten, genauso wie die Nutzungsrechte und andere Dinge. Wir halten es für einen wesentlichen Punkt, dies festzuschreiben.

### **4 Welche Verfahren und Instrumente wurden eingesetzt, um das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren (z.B. externe Moderation)?**

Kooperation und Konkurrenz müssen im gesunden Verhältnis zueinander in dem Kommunikationsprozeß behandelt werden. Es gab sehr viele, recht offene Gespräche zwischen den beteiligten Partnern in einer Vielzahl von Workshops mit externer Moderation, in Gruppen- und Einzelgesprächen als auch im Sinne von „Runde-Tisch“-Gesprächen. Hier wurde beson-

ders die Problematik der Konkurrenzsituation bei Wissenstransfer im Zuge von horizontalen Kooperationen (Partner gleicher Wertschöpfungsebene) behandelt.

In einem Projektbeispiel handelte es sich um vier Gießereien, alles Mittelstandsunternehmen, in dem das Spannungsfeld Kooperation und Konkurrenz exemplarisch zu nennen wäre. Die vier Gießerei-Chefs haben an ihrem Stammtisch einmal in der Woche darüber geklagt, daß sie zwar in unterschiedlichen Aufgabenfeldern tätig seien, aber keiner so richtig wüßte, wie sie ähnliche Probleme lösen könnten, obwohl sie alle in einer Region ansässig wären. Erst nachdem man eine gewisse neutrale Vorberatung vorgeschaltet hatte, welche die Leute in die Lage versetzte, zu analysieren, wo ihre Problemstellung tatsächlich lag, kam eine fachliche, thematische Annäherung zustande. Sie erkannten, daß beispielsweise zwei von ihnen ihr problematisches Thema in einer engen Kooperation bearbeiten konnten. Da ist dann der Knoten geplatzt, d.h. die Motivationssperre wurde durch solche Know-how-Transfers in Workshops abgebaut.

Ähnliche Vorgehensengpässe haben wir bei vertikalen Kooperationsbeziehungen weniger erlebt. Dort war eher das Problem, daß die Zulieferer eine Zusage haben wollten, daß das Produkt, das sie entwickeln und produzieren, auch tatsächlich das richtige ist und vom Kunden bzw. Hersteller abgenommen wird. Wir haben deshalb versucht und es auch teils geschafft, gewisse Verpflichtungen durch Abnehmer, durch OEM's oder durch Systemzulieferer vor dem Beginn des Kooperationsvorhabens festzuschreiben. Wenn dem nicht so war, und wenn die Zulieferer ihrerseits von den Herstellern immer nur Appelle zu hören bekamen im Sinne von: „Ihr müßt ja auch eure Meinung sagen“, und: „Ihr müßt auch aus Euch heraus gehen und Euer wissenschaftliches Potential verdeutlichen“, dann haben die Zulieferer ihrerseits geantwortet: „Gut, aber wenn wir das tun, dann müssen wir geldlich in Vorlage treten. Und wer bezahlt uns das dann, wenn wir das Produkt, das wir entwickeln, nicht los werden?“ Dieses „Katz-und-Maus-Spiel“ war oft eine schwierige Aufgabe, die wir durch massive Interventionen bzw. Gesprächsrunden angegangen sind. Da waren wir und besonders auch das Wirtschaftsministerium immer wieder dabei, wenn es darum ging, den Partnern klarzumachen, daß die Qualität des Projekts von solchen Verpflichtungen abhängig war.

Eine Wertigkeit, die VIA NRW auch auszeichnet, ist, daß wir zwei Dinge erreichen konnten:

1. Wir konnten über eine Dokumentationsrichtlinie der Projektergebnisse immer von vornherein deutlich machen, welche Resultate hinsichtlich Qualität und Aussagetiefe die VIA NRW erwartete. Das war nicht immer einfach, weil diejenigen, die so ein Projekt kreieren, immer ihre eigene Vorstellung darüber haben, was sie und wie tief zu beschreiben haben. Es wurde klar verdeutlicht, daß wir Ergebnisberichte aus der VIA-Initiative haben wollten. Es liegt bereits ein sehr großer Teil davon vor. Die VIA ist eigentlich stolz darauf, daß es mit unseren Partnern gelungen ist, diese Dokumentationsrichtlinie konsequent durchzusetzen. Wir können nach Vorlage der Ergebnisdokumentation feststellen, daß es zu den Kooperationsmaßnahmen, zu EDV-Einsätzen, zum Einsatz neuer Werkstoffe etc. Dokumente gibt, in denen man nachlesen kann, was aus den Projektmaßnahmen herausgekommen ist, und was man daraus für sich und sein Unternehmen mitnehmen kann.
2. Von besonderer Bedeutung ist, daß aus solchen Projekten ein Wir-Gefühl herausgekommen ist, ein Wir-Gefühl in der Weise, daß es lohnt, in den Kooperationsvorhaben mitzumachen und in das gesamte Netzwerk als Partner eingebunden zu sein.

## **5 Wie werden die Resultate (Stärken/Schwächen) der Kooperationsinitiative bewertet?**

Dazu ist eine Vielzahl an Aussagen möglich. Wenn ich als Stärken die vorab dargestellten Projektinhalte und die zielorientierte Behandlung dieser Unterstützungsanteile nenne, führt dies zu sehr guten und auch in der Branche anerkannten Projektergebnissen. Die offene und problemorientierte Zusammenarbeit mit den Fachreferenten des Wirtschaftsministeriums, aber auch mit anderen Partnern, die an der Abwicklung beteiligt waren, machte die Projektlandschaft und damit auch die Ergebnisstrukturierung einfacher. Die eingesetzten Verfahren und Methoden innerhalb dieser Initiative schafften ein Instrumentarium, das branchen- und regionenübergreifend Synergien möglich machte. Für viele Projektpartner waren eben die Ergebnisse dieser Kooperation richtungsweisend für ihre Tätigkeit in der Zukunft. Das haben wir in verschiedenen Fällen immer wieder deutlich gesagt bekommen. Das ist auch dem Ministerium deutlich signalisiert worden. D.h. also, es hat sich gelohnt, mit der Initiative hier unterstützend zu wirken. Ohne eine finanzielle Unterstützung und ohne die Verdeutlichung des Inzentes für jeden einzelnen Partner innerhalb solcher Kooperationen wäre deren durchgreifendes Gelingen kaum möglich gewesen.

Auch Schwächen sollen nicht verleugnet sein. In der Abwicklung, besonders bei Unterstützung durch Förderprogramme, gibt es Verfahrensabläufe, die man eben einhalten muß. Dies bedeutet oft Terminverzögerungen. Bei eigeninitiierten Projekten, für die Partner zu suchen waren, bildeten sich mitunter recht komplexe Vorhaben, die oft sehr aufwendig und schwierig zu lösen waren. Es konnten nicht alle Projektvorhaben, von denen die Initiatoren glaubten, daß dies gute Kooperationsvorhaben seien, zur Zufriedenheit der Antragsteller gefördert und durchgeführt werden. Leider gab es eben auch unterschiedliche Vorstellungen über das, was partnerschaftliche Zusammenarbeit bzw. Kooperation bedeutet.

## Die hessische Zulieferinitiative MOBIL: Profil, Probleme und Perspektiven

*Peter Strutynski, Universität Gesamthochschule Kassel*

Wie in einer Reihe anderer Bundesländer wurden Anfang bis Mitte der 90er Jahre auch in Hessen Initiativen ergriffen, die sich auf Existenz- und Standortbedingungen von Automobilzulieferern bezogen. Dabei wurde – zumindest dem Anspruch nach – Wert darauf gelegt, den jeweils spezifischen Problemen der in den Ländern ansässigen Zulieferindustrie mit gezielten und bedarfsorientierten Programmen und Einzelmaßnahmen gerecht zu werden. Welche Wege die hessische Landesregierung mit ihrem Programm MOBIL beschritt, welche Ergebnisse daraus resultierten, welche Defizite bzw. Probleme dabei auftauchten und welche längerfristigen Perspektiven sich eröffneten – dies alles ist Gegenstand nachfolgender Betrachtungen.

### 1 Zum allgemeinen Hintergrund der hessischen Zulieferinitiative

Die 80er und 90er Jahre waren keine guten Jahre für die Automobilzulieferindustrie. Unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung und der jeweiligen Auftragslage gerieten vor allem kleine und mittlere Zulieferunternehmen in eine immer einseitigere Abhängigkeit von ihren „Kunden“, den Autoherstellern, woraus sich ein erhebliches Konfliktpotential speiste. Die Probleme der Zulieferer kulminierten in der schweren Rezession 1992/93, von der in ganz besonderer Weise die Automobilindustrie betroffen war. Die Autozulieferer waren mit einem ganzen Bündel sich gegenseitig verstärkender Probleme konfrontiert (vgl. zum Folgenden Strutynski, 1995: 12 ff):

- Durch zum Teil rüde Einkaufs- und Verhandlungsmethoden (sog. „Lopez-Effekt“) der Hersteller (z.B. massive Preisabschläge) wurde der verschärfte Kostendruck in der Automobilindustrie „nach unten“ an die Zulieferer weitergegeben.
- Die übermäßige und kaum noch kontrollierbare Nachfragemacht der großen Autohersteller, leistete Zuständen Vorschub, in denen – so der Präsident des Bundeskartellamts 1994 – das „reine Faustrecht“ herrschte.
- Die Abhängigkeit der Zulieferer bestand und besteht nicht nur hinsichtlich der Nachfragemacht der Autohersteller, sondern auch hinsichtlich der Anbietermacht großer Vorlieferanten (z.B. Grundstoffproduzenten der Stahlindustrie oder der Chemischen Industrie).
- Die Autohersteller begannen Ende der 80er Jahre, ihre Fertigungstiefe zu verringern und gleichzeitig die Zahl ihrer Zulieferer deutlich zu reduzieren; dadurch hat sich die Hierarchisierung der Zulieferkette (von Direktlieferanten bis zu Subzulieferern zweiten, dritten oder vierten Grades) beschleunigt, und alle Zulieferer müssen ihre Position gegenüber dem Endhersteller neu definieren.

- Die betriebliche Produktions- und Materialflussplanung sowie die zwischenbetrieblichen Logistiksysteme mussten ganz an die Bedürfnisse der Kunden angepasst und optimiert werden (*just in time* auf der einen, kostspielige Lagerhaltung auf der anderen Seite).
- Anpassungsbedarf bestand und besteht auch hinsichtlich der Gewährleistung höchster Qualitätsstandards sowie der Einhaltung strengerer technischer Umweltauflagen.

Auslöser für die Zulieferinitiative MOBIL war aber vor allem die Rezession 1992/93, die schlagartig klarmachte, dass sich die KMU-Zulieferer aus dem „Klammergriff von Krise und neuen Produktionsanforderungen“ nicht selbst befreien konnten. Eine „Arbeitsgemeinschaft Zulieferinitiative“, bestehend aus sieben Wirtschaftsverbänden, hatte sich 1993 formell zu einer Interessenvereinigung zusammengeschlossen, um Politik und Öffentlichkeit auf die Bedeutung und Probleme der Zulieferindustrie aufmerksam zu machen. Ein Jahr zuvor war bereits in Baden-Württemberg eine „Zulieferinitiative“ ins Leben gerufen worden, für die das Land Fördermittel zur Durchführung innovativer Verbundprojekte zur Verfügung stellte. Ähnliche Initiativen wurden in Nordrhein-Westfalen (Verbundinitiative Automobil NRW)<sup>1</sup> und Niedersachsen („Zuliefer-Initiative-Lean“) 1993 gegründet. Andere Bundesländer mit einem nennenswerten Anteil von Automobilzulieferindustrie zogen mit gezielten Angeboten und Maßnahmen nach, ohne aber spezielle Förderprogramme zu erlassen (z.B. Saarland, Sachsen-Anhalt). Rheinland-Pfalz (Nov. 1995) und das Land Brandenburg (1998) stiegen erst relativ spät mit eigenen Programmen ein, wobei die Brandenburger Initiative nicht nur Autozulieferer zu ihrem Adressatenkreis zählt (vgl. Schneider/Strutynski, 1998: 49 ff).

Hessen ist mit seinen zwei großen PKW-Werken Opel (in Rüsselsheim) und VW (in Baunatal bei Kassel) und zwei größeren LKW- bzw. LKW-Teile-Werken (Daimler-Chrysler in Kassel und MAN in Ginsheim-Gustavsburg) immerhin der viertgrößte Automobilstandort in der Bundesrepublik. Auch wenn die Zulieferaktivitäten an die Bedeutung der Autohersteller nicht ganz heranreichen (Hessen rangiert diesbezüglich unter den Bundesländern erst an sechster Stelle, vgl. FPN, 1992: 23), so war der Problemdruck doch erheblich: Die HLT Gesellschaft für Forschung, Planung, Entwicklung mbH prognostizierte Mitte der 90er Jahre für die hessischen Autozulieferer einen bevorstehenden Beschäftigungsabbau von mehreren Tausend Arbeitsplätzen (Koch, 1996: 69).

Die hessische Zulieferinitiative wurde sehr stark vom RKW inspiriert. Bereits 1991 hatte die RKW-Landesgruppe Hessen an der Universität Gesamthochschule Kassel eine Untersuchung über die Lage der hessischen und niedersächsischen Zulieferindustrie in Auftrag gegeben (FPN, 1992; Strutynski, 1992). Darin waren den Zulieferern nicht nur wirtschaftlich harte Zeiten vorausgesagt worden (das Ende des Autobooms 1991/92 kündigte sich an), sondern sie wurden auch an ihre Entwicklungschancen und spezifischen Stärken erinnert, die insbesondere in ihrer zum Teil diversifizierten Struktur, der häufig anzutreffenden Vielseitigkeit ihrer Produktionsprogramme sowie den durchweg als günstig eingestuften Standortbedingungen lagen. Die RKW-Landesgruppe Hessen hatte sich, nicht zuletzt auch aufgrund der Sorge und Unruhe unter den KMU-Zulieferern, im Sommer 1993 an das Wirtschaftsministerium mit der Anregung gewandt, über ein spezielles Zulieferprogramm nachzudenken. Diese Anregung stieß in Wiesbaden insofern auf offene Ohren, als hier bereits über eine industriepolitische Initiative diskutiert wurde, die helfen sollte, den Strukturwandel der Branche zu bewältigen und die vielfältigen Anpassungsprobleme der Automobilzulieferer zu

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Bernd Wolter in dieser Dokumentation.

lösen. Ende 1993, nach einem Gespräch zwischen Vertretern der Zulieferindustrie, des RKW und des Wirtschaftsministeriums, wurden die Weichen für eine hessische Verbundinitiative endgültig gestellt; 1994 konnte sie – unter dem Namen „MOBIL“ – starten.

## 2 Ziele und Maßnahmen

Die Verbundinitiative MOBIL stellte nach Auskunft des Hessischen Wirtschaftsministeriums eine „landesweit koordinierte, dialogorientierte und zukunftsweisende Fördermaßnahme für die hessischen Automobilzulieferer“ dar (MOBIL 1994). Dabei werden bzw. wurden verschiedene Ziele verfolgt. Die Zulieferunternehmen sollten in die Lage versetzt werden, sich am Markt und in der Zulieferkette strategisch neu zu positionieren, ihre Wettbewerbsbedingungen durch eine Steigerung der Produktivität zu verbessern und somit insgesamt ihre eigene Existenz als Unternehmen sowie deren Arbeitsplätze zu sichern. Für die Automobilhersteller sollte das zur Folge haben, dass sie noch kompetentere und zuverlässigere Teile-, Komponenten- oder Systemlieferanten als Partner erhielten, die auch künftigen Anforderungen gewachsen sein sollten. Das Land Hessen konnte seine Kompetenz in der aktiven Wirtschafts- und Strukturpolitik unter Beweis stellen und wollte sein Engagement zusätzlich als Beitrag zur Sicherung des Industriestandorts Hessen verstanden wissen.

Herzstück der Zulieferinitiative sollte die Kooperation verschiedener Unternehmen sein, die teils gemeinsam, teils selbständig zeitlich aufeinander aufbauende Schwerpunktthemen bearbeiteten. Dabei handelte es sich um Fragen

- der strategischen Unternehmensplanung (von der Definition des Unternehmensziels bis zur Organisationsentwicklung),
- der – EDV-gestützten – Aufbau- und Prozessorganisation sowie der Personalplanung,
- der Produktpolitik des Unternehmens (Marketing, Logistik und Dienstleistungen),
- der Fertigungsorganisation (Beschaffung, Materialfluss, Produktionsablauf) sowie um
- „Querschnittsaufgaben“, die in allen Bereichen und Stufen der Produktion auftreten (z.B. Fragen der Personalentwicklung, des Qualitätswesens, des Controlling).

In all diesen Schwerpunktbereichen konnten Projekte (sog. „Modell“- oder „Verbundprojekte“) durchgeführt werden, in denen Beratung, Weiterbildung und wissenschaftliche Begleitung miteinander verzahnt werden sollten. Im Ergebnis sollten dabei nicht nur unternehmensspezifische Problemlösungen herauskommen, sondern verallgemeinerbare, auf andere Unternehmen ähnlichen Zuschnitts übertragbare „Modell“-Lösungen. Daneben wurden unternehmensindividuelle Einzelberatungen angeboten, deren Basis die Durchführung einer Stärke-/Schwächenanalyse („Kurzanalyse“) darstellte. Ein weiterer Programmbaustein „Mitarbeiterqualifizierung“ versprach ein unternehmensübergreifendes Angebot an weiterführenden Seminaren, Workshops oder Trainings. Hierzu legte das RKW Anfang 1995 ein „Weiterbildungskursbuch“ vor, in dem eine Vielzahl konkreter Weiterbildungsangebote hessischer Bildungsträger aufgelistet war.

Gleichzeitig wurden auf Initiative des RKW Instrumente geschaffen und organisatorische Maßnahmen ergriffen, die den MOBIL-Prozess begleiten und fördern sollten. Da war zum Ersten der vom RKW ins Leben gerufene Arbeitskreis hessischer Automobilzulieferer, der sich seit 1993 in unregelmäßigen Abständen bis zu sechs Mal im Jahr traf (und heute noch

trifft). In wechselnder Besetzung nehmen daran zwischen einem und drei Dutzend Unternehmer teil, um sich über aktuelle, zulieferrelevante wirtschaftspolitische Themen auszutauschen und/oder mit externen Fachleuten (Berater, Wissenschaftler) über zuvor gemeinsam verabredete Schwerpunktthemen (z.B. Gruppenarbeit, TQM oder Innovation) zu diskutieren. Der RKW-Arbeitskreis hat nicht nur die konzeptionelle Vorarbeit zu MOBIL geleistet, sondern war auch maßgeblich am Entstehungsprozess des Nachfolgeprogramms CORE beteiligt.

Da war zum Zweiten der MOBIL-Beirat, der den gesamten Projektverlauf begleiten sollte. Im Beirat arbeiteten Vertreter der hessischen Arbeitgeber und der IG Metall, der Kammern, des VDA, des Wirtschaftsministeriums und des RKW sowie einzelne Repräsentanten von Zulieferern und Autoherstellern mit. Nach Auskunft von Mitgliedern bestand die Hauptaufgabe des Beirats darin, gegenseitiges Vertrauen der unterschiedlichen Akteure herzustellen und bei der jeweils eigenen „Klientel“ für die Zulieferinitiative zu werben. Der Beirat „erreichte, dass diejenigen, die das Anliegen positiv fanden, die MOBIL-Initiative unterstützten, und diejenigen, die dem Projekt skeptisch gegenüberstanden, weniger Ansatzpunkte für Störungen fanden.“

Zum Dritten war da die RKW-Landesgruppe Hessen, die den Zulieferarbeitskreis organisierte, den Beirat federführend leitete und insgesamt mit der Projektdurchführung im Auftrag des Wirtschaftsministeriums betraut war. Nach Meinung der Beiratsmitglieder und der beteiligten Zulieferunternehmen erledigte das RKW diese Aufgaben bravourös, wobei vor allem die fachliche Kompetenz der RKW-Berater/innen sowie die zügige und „unbürokratische“ Durchführung von Beratungsgesprächen und Projekten hervorgehoben wurde.

Viertens müssen schließlich die Zulieferunternehmen genannt werden, die in der einen oder anderen Form an MOBIL beteiligt waren. Insgesamt waren es 87 Unternehmen. Legt man die Gesamtzahl der hessischen Autozulieferer in der Definition der HLT zugrunde (Zulieferer ist, wer mehr als 50 Prozent seiner Produktion an den Fahrzeugbau liefert, vgl. Koch, 1996: 24), so war fast jedes dritte Unternehmen einbezogen. In 50 Betrieben wurden Kurzanalysen erstellt, also nach Stärken und Schwächen sowie nach zukunftsfähigen Entwicklungsperspektiven und Optionen gefragt. Diese Kurzanalysen bildeten in der Regel die Grundlage für eingehendere Einzelberatungen (z.B. mit dem Ziel der Zertifizierung); daran beteiligten sich insgesamt 69 Unternehmen. In überbetriebliche, kooperative Modellprojekte, wovon es insgesamt fünf gab, waren zwölf Unternehmen einbezogen (ein Unternehmen beteiligte sich sogar an zwei Projekten). Eine Übersicht über Art und Anzahl der Projekte sowie über die vom Land und von den Unternehmen aufgebrauchten Mittel ist unserer Aufstellung zu entnehmen.

### Übersicht: Projekte, beteiligte Unternehmen und Finanzierung der MOBIL-Initiative

<i>Art der Maßnahme</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Beteiligte Unternehmen</i>	<i>Landeszuschüsse (TDM)</i>	<i>Eigenanteil der Unternehmen (TDM)</i>
Kurzanalysen	50	50	45	-
Einzelberatungen	77	69	950	1.234
Verbundprojekte	5	(13*) 12	345	75
Summe	132	(132**) 87	1.340	1.308

\* Ein Unternehmen war an zwei Projekten beteiligt

\*\* Mehrfachzählungen

Die Mobil-Initiative, die offiziell im August 1994 begann, lief Ende 1997 aus. Einzelne Beratungen und Modellprojekte erstreckten sich noch ins Jahr 1998. Während der gesamten Laufzeit wurde die Landesinitiative von einer Forschungsgruppe der Universität Gesamthochschule Kassel wissenschaftlich begleitet und abschließend „evaluiert“, sodass wir über deren Besonderheiten, Stärken und Schwächen hinreichend informiert sind (Strutynski, 1996; Schneider/Strutynski, 1998).

### 3 Das besondere Profil von MOBIL

Die hessische Zulieferinitiative wollte gezielt jenen Unternehmen Unterstützung anbieten, die wegen ihrer geringen Größe und ihrer Konzernungebundenheit bei der Bewältigung des Strukturwandels am ehesten auf externe Hilfe angewiesen sind. Damit unterscheidet sich die Hesseninitiative von anderen Zulieferprogrammen und –maßnahmen, die fast zeitgleich in verschiedenen anderen Bundesländern aufgelegt und durchgeführt worden sind. In zwei repräsentativen Befragungen unter den 87 Unternehmen, die sich an MOBIL beteiligten (die eine wurde 1994/95 durchgeführt, die andere 1997/98), wurde festgestellt, dass fast die Hälfte der Unternehmen zur Gruppe der Kleinbetriebe unter 50 Beschäftigten gehörte (1998: 45 %, 1995: 50 %). 43 Prozent (1995: 36 %) hatten zwischen 50 und 200 Beschäftigte und nur 12 Prozent (1995: 14 %) gehörten zu den mittelständischen Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten. Diese Verteilung entsprach ziemlich genau der tatsächlichen Größenstruktur der hessischen Autozulieferindustrie

Meines Wissens wurde eine solche Beschränkung des Förderprogramms auf kleine und mittlere Unternehmen der Zulieferindustrie in keinem anderen Bundesland vorgenommen. MOBIL schloss von vornherein konzerngebundene Unternehmen und Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten aus. Diese strikte Mittelstandsorientierung drückte sich darin aus, dass die geförderten Unternehmen im Durchschnitt gerade einmal auf einen Jahresumsatz von 20 Mio. DM kamen, wovon durchschnittlich etwa die Hälfte auf das Autozuliefergeschäft entfiel.

Zulieferprogramme anderer Länder waren – und sind – häufig fachlich auf die Förderung bestimmter Seiten des Zuliefergeschehens konzentriert, z.B. auf die Stärkung der technologischen Kompetenz von Zulieferunternehmen, auf die überbetriebliche und branchenübergreifende Kooperation oder auf die Restrukturierung der Unternehmensorganisation. Wieder andere Initiativen verstehen sich als Impulsgeber für Kooperationen zur Entwicklung eines gemeinsamen Projekts (das kann sich auf Fragen der Verkehrstechnik beziehen oder auf eine gemeinsame Standortwerbung). Demgegenüber – und das ist die zweite Besonderheit des hessischen Programms – stellte die MOBIL-Initiative inhaltlich auf das gesamte Zuliefergeschehen ab. Welchen Charakter die einzelne Fördermaßnahme annahm, hing allein vom jeweiligen konkreten Bedarf des Unternehmens ab.

Dieser Bedarf – und nun kommt eine dritte Eigenart des hessischen Programms ins Spiel – wurde mithilfe einer obligatorischen Betriebs-Kurzanalyse ermittelt. Alle Unternehmen, die sich an der Zulieferinitiative beteiligen wollten, mussten sich einer solchen Analyse, die von externen Beratern (RKW oder vom RKW beauftragte Unternehmensberater) vorgenommen wurde, unterziehen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen wurde dieses Prinzip auch eingehalten. Die Ergebnisse jeder Kurzanalyse wurden in einem Beratungsgespräch mit dem jeweiligen Unternehmen erörtert und mündeten in der Regel in die gemeinsame Definition eines spezifischen Beratungsbedarfs, waren also Bedingung und Grundlage der durchzuführenden Fördermaßnahme. Ein willkommener Nebeneffekt dieser Kurzanalysen war, dass sie als empirisches Material für die wissenschaftliche Begleitung von MOBIL herangezogen werden konnten.

Die hessische Zulieferinitiative hob sich also von allen übrigen Länderprogrammen dadurch ab, dass sie erstens den Adressatenkreis der Förderung auf Kleinst-, Klein- und Mittelbetriebe beschränkte, zweitens keinerlei Vorgaben bei den Inhalten der Förderung machte und drittens eine obligatorische externe Bedarfsermittlung an den Anfang jeder Fördermaßnahme stellte.

## **4 Ergebnisse der Zulieferinitiative MOBIL: Impulse, Erfolge und Probleme**

Eine gut durchdachte Förderkonzeption ist zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für das Gelingen eines Programms. Auch bei der Durchführung der hessischen Zulieferinitiative stellten sich nicht nur Erfolge ein. Zwar konnte sich die Bilanz von MOBIL am Ende durchaus sehen lassen, eine kritische Betrachtung des gesamten Verlaufs der Initiative deckte aber auch eine Reihe von Problemen auf. Zum Teil waren sie dadurch entstanden, dass sich die konjunkturelle Situation während der Laufzeit von MOBIL (1993/94 bis 1997/98) grundlegend veränderte. Die Unternehmen mussten sich, auch wenn sie sich gerade selbst in einer Umstellungsphase befanden, plötzlich auf eine völlig neue Situation einstellen.

### **4.1 Impulse**

und qualifikatorischen Defizite, aber auch welche besonderen Stärken ihr Unternehmen aufweist. Dieses Wissen schließt nicht aus, dass es Bereiche gibt, die sich der ständigen Aufmerksamkeit der Führungsebene entziehen, sei es, weil es in solchen Bereichen „eh funktio-

niert“, sei es, weil unter der Last des Tagesgeschäfts eine Reflexion der Betriebsabläufe mitunter kaum stattfinden kann. Das ist der Grund dafür, dass externe Berater häufig Probleme erkennen und Schwachstellen aufspüren können, die ansonsten verborgen blieben. Ähnlich verhält es sich natürlich auch bei Fragen, die mit der strategischen Orientierung oder einer gezielten Politik der Optimierung von Produktionsprozessen und Arbeitsbeziehungen zu tun haben. Den Zulieferunternehmen sollte mit Hilfe von Kurzanalysen, Beratungsgesprächen und Modellprojekten nicht nur Unterstützung bei anstehenden betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen angeboten werden, sondern sie sollten auch Anstöße zu weiteren, nicht unmittelbar erkennbaren, aber für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens wichtigen Vorhaben erhalten. Dies war ein zentrales Anliegen der MOBIL-Zulieferinitiative.

Nach Auskunft der beteiligten Unternehmen ist dieses Ziel erreicht worden. Gewiss: Es gab eine Reihe von Unternehmen, die sich mit der erfolgreichen Durchführung der Einzelberatung und dem damit verbundenen Zweck (z.B. Zertifizierung) zufrieden gaben. Diese Unternehmen waren aber in der Minderheit. Die Mehrheit der Zulieferer antwortete positiv auf die Frage: „Haben sich für Sie aus den Beratungen/Modellprojekten neue Fragen, Anstöße oder Maßnahmen ergeben?“ Am größten war dabei offenbar der Bedarf an weiteren Veränderungen der Unternehmens-, Ablauf- und Arbeitsorganisation, gefolgt von der Notwendigkeit, mehr Augenmerk auf die „Kompetenzentwicklung auf allen Ebenen des Unternehmens“ sowie auf die Qualifizierung von Mitarbeitern zu richten. Andere Unternehmen wurden angeregt, zusätzliche Zertifizierungsvorhaben (z.B. „Öko-Audit“) einzuleiten bzw. das Qualitätsmanagement zu perfektionieren (in Richtung KVP bzw. TQM). Weitere Anregungen betrafen etwa die Kostenrechnung, Vertrieb und Marketing, die Dokumentation oder die Anschaffung neuer Messmaschinen.

Der Zusatznutzen für die Unternehmen, der sich aus solchen MOBIL-induzierten Impulsen und Anstößen ergab, lässt sich natürlich nicht berechnen, muss aber wohl als bedeutsam eingeschätzt werden. Dafür sprechen zahlreiche Hinweise aus den vorliegenden Beratungsberichten. So hat sich z.B. in einem Fall aus einem Beratungsprojekt zur Einführung von Gruppenarbeit ein Vorhaben zur Umstellung des innerbetrieblichen Transports, des Materialflusses und der gesamten Logistik ergeben. In einem anderen Fall entwickelte sich aus einem Beratungsprojekt zur Anwendung des „Strategischen Analyse- und Planungssystems“ (SAPS) des RKW eine intensive Suche nach Kooperationspartnern für strategische Allianzen in speziellen Produktbereichen. Das dritte Beispiel stammt aus den zahlreichen Beratungen zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9002. Neben der erfolgreichen Zertifizierung wurde ein zusätzliches Projekt initiiert, das sich die Optimierung der innerbetrieblichen Logistik, insbesondere mit Blick auf die zu hohen Lagerbestände und die hohe Verweildauer der Produkte, zum Ziel gesetzt hat.

Als willkommener Effekt – aus der Sicht der Landesregierung – muss die Tatsache bewertet werden, dass es eher die schwächeren und profillosen Unternehmen waren, die über zusätzliche Impulse und Anregungen berichtet haben, zielt doch gerade auf sie die MOBIL-Zulieferinitiative. In dem Zusammenhang soll auf eine zwar einleuchtende, aber im Gesamtkontext der Auswertung doch interessante Erscheinung hingewiesen werden. Von den Unternehmen, die im MOBIL-Zwischenbericht als „Tüftler“ identifiziert wurden (das waren jene Unternehmen, die sich durch eine besondere Innovationsfreude und -bereitschaft auszeichneten, vgl. Strutyński, 1996: 173), hat nur jedes Fünfte aus der MOBIL-Beratung neue Impulse erhalten; vier Fünftel verneinten die entsprechende Frage. Bei den anderen Unter-

nehmen, also den „Nicht-Tüftlern“, war es genau umgekehrt: 80 Prozent sprachen von wichtigen neuen Anregungen, während nur 20 Prozent diesbezüglich Fehlanzeige meldeten.

## 4.2 Erfolge

Neben den bereits erwähnten Kurzanalysen bestand der Kern von MOBIL in der Durchführung von Beratungs- und sog. Modellprojekten. Unter den Beratungsprojekten, an denen insgesamt 69 Unternehmen beteiligt waren, dominierte mit Abstand die Zertifizierungsberatung. Dies überrascht nicht, ist doch die Zertifizierung (mindestens nach ISO 9000 ff) eine Notwendigkeit für alle Betriebe, die sich in der Zulieferpyramide einen festen Platz sichern wollen, da von den Herstellern in jeder Stufe entsprechende Qualitätsanforderungen gestellt und nicht zertifizierte Betriebe längerfristig aus den Lieferantenlisten gestrichen werden. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen erhielt im Rahmen der MOBIL-Verbundinitiative eine Zertifizierungsberatung. Dabei wurde in vielen Fällen nicht allein die Zertifizierung nach ISO 9000 ff vorbereitet und umgesetzt, sondern es wurden gleichzeitig Grundlagen für eine Zertifizierung nach QS 9000 bzw. VDA 6.1 (den strengeren Anforderungen der deutschen Automobilhersteller) gelegt. Auch das RKW hob als Nutzen der Einzelberatungen hervor, dass – bezogen auf die Zertifizierungsberatung – diese Arbeit oftmals zum Ansatz der Veränderung im Betrieb geworden sei.

## 5 Beratungsprojekte

Seitens der Hersteller werden an die Zulieferer immer höhere Qualitätsanforderungen – auch was die Art der Dokumentation betrifft – gestellt. Dies ist mit Mehrkosten verbunden, die aufgrund der mangelnden Marktmacht der KMU-Zulieferer nicht über die Preise abrechenbar sind. Trotzdem wurden die gestiegenen Qualitätsanforderungen von den Unternehmen positiv bewertet. Denn immerhin gelänge es durch die erhöhten Anstrengungen, dem Ziel „Null-Fehler“-Produktion näher zu kommen. Zu solchen Überlegungen hat die Zertifizierungsberatung im Rahmen von MOBIL maßgeblich beigetragen. Positiv wurde auch bewertet (und zwar von 90 Prozent der beteiligten Unternehmen), dass sich durch die Zertifizierung zudem das Verhältnis zum Abnehmer der Produkte verbessert habe. Doch auch interne Aspekte wurden hoch bewertet. So erwarteten zwei Drittel der Unternehmen ein erhöhtes Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter im Gefolge der Zertifizierung. Dies ist eine realistische Überlegung, sind doch in der Vorbereitung einer ordentlichen Zertifizierung eine entsprechende innerbetriebliche Weiterbildung, die Entwicklung des QM-Handbuchs mit den Beschäftigten und andere Maßnahmen zur Orientierung der Mitarbeiter auf Qualität vorgesehen. Weitere positive Aspekte der Zertifizierung sahen die Unternehmen in folgenden Bereichen: Qualitätsbewusstsein der Beschäftigten, transparente Produktionsabläufe und effektive Fehleranalysen.

Restrukturierungen, sinnvolle Rationalisierungen und Effektivierungen innerhalb der Zulieferbeziehungen, etwa für Konzepte wie *just in time*, erfordern eine höhere Transparenz und den aktuellen Zugriff auf Planungsdaten. Auch neue Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle wie Gruppenarbeit, sind nur auf der Basis transparenter Abläufe sinnvoll aufzubauen. Doch an diesem Punkt existieren vor allem in Kleinunternehmen erhebliche Defizite, wie die Kurzanalysen und die Protokolle über die Beratungsprojekte anschaulich dokumen-

tieren. So fehlen Aufgabendifferenzierungen innerhalb von Geschäftsführungen. Der Produktionsablauf ähnelt in manchen Betrieben eher einer *black box* als einem transparenten Unternehmen. Daher ist es nachvollziehbar, dass der zweite große Beratungsschwerpunkt der MOBIL-Verbundinitiative sich auf Fragen des Organisationsmanagements bezog. Die Beratungsthemen Betriebskostenabrechnungen, BWA-Analysen als Planungsinstrument sowie Betriebsdatenerfassung waren nur drei Komplexe, die zur Kosten-, Fehler- und Ablauftransparenz beitragen sollten. Dabei offenbarten besonders diese Organisationsberatungen die Defizite in der Unternehmensführung kleinerer und mittlerer Unternehmen. In den Bestandsaufnahmen der Berater wurde immer wieder hervorgehoben, dass in solchen Unternehmen Kostentransparenz faktisch ein Fremdwort sei. So hat in einem Fall erst die Zertifizierungsberatung dazu geführt, dass Abläufe und Anweisungsstrukturen offengelegt werden konnten, woraufhin das Unternehmen in einem zweiten Schritt Beratungsunterstützung bei der Betriebskostenabrechnung erhielt.

Der dritte Schwerpunkt der Beratungstätigkeit umfasste Maßnahmen zur Unterstützung im Bereich Produktinnovation. Dabei ist es nachvollziehbar, dass die Beratungsgegenstände eng mit den jeweils spezifischen Problemstellungen der einzelnen Unternehmen verbunden waren, eine Übertragbarkeit oder Verallgemeinerung also nur schwer möglich ist. So wurde unter anderem die Entwicklung eines belastungsabhängigen Schaltersystems für Sitzheizungen unterstützt. Ein anderes Unternehmen suchte Lösungen für den Umgang mit Abfallstoffen, wobei die Beratung alternative Vorschläge für Recycling-Verfahren durchspielte. Beratungen zu spezifischen Software- bzw. Anwenderproblemen wurden in zwei anderen Fällen unterstützt. Selbst ein Forschungsauftrag über die Untersuchung von Aufheizkonzepten für endlosfaserverstärkte Composites wurde im Rahmen von MOBIL gefördert. Auch wenn eine abschließende Beurteilung des Effektes dieser Beratungen zur Produktinnovation nicht möglich war, spricht vieles dafür, dass auch dieser Teil der Beratungsaktivitäten erfolgreich verlaufen ist. Fast alle beteiligten Unternehmen haben denn auch die Beratungszielsetzung als erfüllt angesehen. Eine solche Beratung im Produktmanagement unterstützt die Zulieferer an einer ganz empfindlichen Stelle: ihrer chronischen FuE-Schwäche. Beispielsweise besaß nur etwa jedes zweite MOBIL-Zulieferunternehmen eine eigene FuE-Abteilung. Und der Anteil der FuE-Ausgaben am Umsatz lag im Durchschnitt aller Unternehmen deutlich unter vier Prozent.

### „Modellprojekte“

Unter den drei Kernelementen der Zulieferinitiative MOBIL „Einzelberatung“, „Qualifizierung“ und „Verbundprojekte“ sollten letztere einen besonderen Platz einnehmen. Den „Verbundprojekten“ oder, wie sie auch genannt werden, „Modellprojekten“ lag die Vorstellung zugrunde, betriebspezifische Problemlösungen erarbeiten zu können, die gleichzeitig auf andere Zulieferer vergleichbaren Zuschnitts übertragbar sind. Projektideen sollten den fünf thematischen Schwerpunkten von MOBIL zuzuordnen sein:

- strategische Planung (z.B. Positionierung des Unternehmens auf dem Markt und in der Zulieferhierarchie),
- Organisation/EDV (z.B. Unternehmensphilosophie bzw. -grundsätze, Personalplanung, Prozessorganisation, EDV),
- Produkte (z.B. Marketing, inner- und zwischenbetriebliche Logistik, Service, FuE),
- Fertigung (Beschaffung und Produktionsorganisation),

- Querschnittsaufgaben (z.B. Personalentwicklung einschließlich Mitarbeiterqualifizierung, Qualitätsmanagement, KVP, Controlling).

Zu jedem der genannten Schwerpunkte mussten sich zwei oder mehr Unternehmen zusammenfinden, die – unterstützt durch externe Berater – das Thema gemeinsam vorstrukturierten und ein Konzept entwickelten. Dieses Konzept sollte in einer zweiten Phase unternehmensindividuell umgesetzt werden mit dem Ziel, „die gefundenen modellhaften Lösungen zu verifizieren“ (MOBIL, 1994: 5). In der dritten, wieder kooperativen Phase sollten die erzielten Ergebnisse aus den beteiligten Unternehmen zusammengetragen, ausgetauscht und gegebenenfalls modifiziert und anschließend dokumentiert werden. Hinzu kam eine begleitende Erfolgskontrolle (durch die Berater oder in Form einer wissenschaftlichen Begleitforschung), die bei abweichenden, nicht erwünschten Entwicklungen Steuerungsmöglichkeiten aufzeigen konnte.

Ziel der Modellprojekte war und ist ihre Übertragbarkeit und – zulieferbezogen – Verallgemeinerbarkeit. So rechtfertigt sich auch die vergleichsweise hohe Förderung: Mit bis zu 80 Prozent der Projektkosten (die jeweils 100.000,- DM nicht übersteigen durften) konnten wissenschaftliche Begleitung, Evaluierung und Dokumentation gefördert werden; den beteiligten Unternehmen wurden innerhalb dieser Höchstgrenze Honorare, Reise- und Sachkosten erstattet. Die Gesamtkosten aller schließlich durchgeführten fünf Projekte beliefen sich auf 419.479,- DM, wovon das Land 344.929,- DM zugeschossen hat (das entspricht 82 Prozent) und die Unternehmen 74.550,- DM (das sind 18 Prozent) selbst getragen haben. An den fünf Modellprojekten beteiligten sich insgesamt zwölf Unternehmen (eines davon an zwei Projekten).

Die Projekte befassten sich schwerpunktmäßig mit

- komplexen technischen Lösungen (zwei Projekte): einmal ging es um den zertifizierungsfähigen Nachweis der Prozessfähigkeit bei Verfahren der Metallbeschichtung von drei Unternehmen; das andere Mal ging es um die Optimierung des elektronischen Datenaustauschs zwischen Zulieferer und Hersteller auf dem Gebiet der Entwicklung und Konstruktion unter Anwendung der internationalen neuen Schnittstelle STEP (ISO 10303);
- der Erstellung allgemeiner Handreichungen für KMU-Zulieferer (zwei Projekte): in einem Fall sollte ein allgemein einsetzbarer Leitfaden erstellt werden, mit dessen Hilfe mittelständische Zulieferer ihre eigenen Qualitätsmanagementsysteme (z.B. DIN EN ISO 9001) auf die Forderungen der QS 9000 (Abnahmevorschrift der US-amerikanischen Autohersteller) und der VDA 6.1 umstellen bzw. erweitern können; im anderen Fall wurde eine Modellanalyse zur Identifizierung typischer Problemfelder, zur Durchführung von Schwachstellen- und Stärkenanalysen und zur begründeten Erarbeitung sachgerechter Verbesserungsvorschläge vorgenommen;
- der Optimierung logistikbezogenen Datenaustauschs (ein Projekt): hierbei handelte es sich um den schon während des Ersten Hessischen Zuliefertages vorgestellten Versuch, einen Datenträger zu entwickeln und zu erproben (es handelt sich um das PDF-Label, PDF = Portable Date File), der alle warenbegleitenden Informationen enthält, die für einen reibungslosen Durchlauf durch die Logistikkette benötigt werden; in die Förderung einbezogen waren drei Zulieferer und ein Logistikunternehmen; am Projekt beteiligt war außerdem ein Automobilhersteller.

Nach den Abschlussberichten zu urteilen, sind die Modellprojekte als überaus erfolgreich anzusehen. Beispielsweise haben sich bei dem letztgenannten Projekt interessante Vorteile für den Spediteur, den – nicht DFÜ-fähigen – Zulieferer und den Autohersteller ergeben; außerdem ist der Einsatz des PDF-Labels auch in anderen Bereichen denkbar: „So könnte bereits bei der Produktion ein PDF-Label über Herkunft, Art, Güte, Lieferdatum u.v.m. des Rohmaterials bzw. des Vorproduktes informieren. Die Daten, die für die Qualitätssicherung benötigt werden und bei der Produktion von sicherheitsrelevanten Teilen vorgehalten werden müssen, ließen sich mit PDF erfassen und verarbeiten,“ heißt es z.B. in einem Abschlussbericht (Abels u.a., 1996: 50). Aus einem anderen Projekt wurden u.a. folgende Ergebnisse berichtet: „Erste Auswirkungen sind bei den Projektteilnehmern bereits erkennbar: Die Firmenkultur hat sich merklich geändert, bei den Projektteilnehmern herrscht Aufbruchstimmung. Die Datentransparenz wurde drastisch erhöht: Zum ersten Mal können beispielsweise Verkaufspreise und Fertigung exakt kalkuliert und geplant werden. Der Nutzen von SPC (statistische Prozesskontrolle, d. Verf.) wurde erkannt, nachdem Qualitätsverbesserungen bei einigen Teilen erzielt wurden“ (Schulz, 1996: 52).

## 5.1 Probleme

Das erhoffte Glanzstück der MOBIL-Initiative sind die Modellprojekte aus meiner Sicht dennoch nicht geworden, und zwar aus zwei Gründen:

*Erstens* ist es nur in Ansätzen gelungen, die Projekte, insbesondere die technisch orientierten, in einen Zusammenhang mit ganzheitlichen unternehmensorganisatorischen und -strategischen Überlegungen zu bringen. So konnte auch in keinem Fall der vorgesehene Projektablauf (Wechsel von kooperativer Beratung und Einzelberatung sowie Verzahnung von Beratung, Qualifizierung und wissenschaftlicher Begleitung) eingehalten werden. Pragmatische Überlegungen und auf kurzfristige Umsetzung orientierte Lösungsansätze haben sich als wirkungsvoller erwiesen als auf langfristigen Erfolg abzielende Optionen und Konzepte.

*Zweitens* hätten es durchaus noch mehr Projekte werden dürfen. Beispielsweise ist es dem Projektträger trotz intensiven Bemühens nicht gelungen, ein oder zwei Kooperationsprojekte zur Einführung neuer Arbeitsformen in der Fertigung (z.B. Gruppenarbeit) zu initiieren.

Beide Mängel könnten sich erklären lassen mit der während der MOBIL-Laufzeit einsetzenden Autokonjunktur und der damit verbundenen satten Auftragslage für die Zulieferer. Wenn man alle Hände voll zu tun hat, die stark anschwellenden Aufträge abzuwickeln, fehlt vielfach die Zeit – mitunter auch das Motiv oder die Bereitschaft – grundlegende Umstrukturierungen vorzunehmen, noch dazu im Verbund mit anderen. Hier schließt sich ein weiteres Problem an, das alle zeitlich befristeten Förderprogramme haben: Unternehmen, die aus dem soeben genannten Grund erst jetzt in die Lage kämen, Zeit, Arbeitskraft und Ideen in MOBIL-inspirierte Kooperationsprojekte zu stecken, hätten das Nachsehen, da das Förderprogramm inzwischen ausgelaufen ist.

Das konjunkturelle Wechselbad wirkte sich nicht nur im Fall der Modellprojekte störend aus. Beispielsweise stoßen Überlegungen und praktische Ansätze zur Restrukturierung von Unternehmen in Zeiten sich verändernder Konjunktur – besonders in Boomzeiten – und damit einhergehender innerbetrieblicher Arbeitsbelastung immer wieder an praktische Grenzen. Ein Unternehmen beklagte sich: „Alles musste parallel zum Tagesgeschäft laufen. Ein Unternehmen läßt sich nicht in wenigen Monaten ‘umkrepeln’.“ Das Tagesgeschäft der KMU in der Automobilzulieferbranche wurde in der anziehenden Autokonjunktur 1996/97 durch die

Kundenanforderungen wie „Feuerwehraufträge“, Verkürzung der Vorlaufzeiten für Einzelteile und Komponenten, hohe Kapazitätsauslastung und Flexibilitätsanforderungen bestimmt. Diese – an sich erfreulichen – Bedingungen behinderten in vielen Betrieben den Blick auf langfristig notwendige Strukturanpassungen. Auch Unternehmen, die hier Handlungsbedarf erkannt haben, formulierten einen Förderbedarf für Restrukturierungsmaßnahmen aus der richtigen Erkenntnis heraus, dass erfolgreiche Restrukturierung ohne externe Hilfe (d.h. Beratertätigkeit und Beratungskosten) nicht möglich sein dürfte. In den Unternehmen selber fehlt im Tagesgeschäft „die Luft“ zu solch reflektiertem Nachdenken (Brainstorming, Plan-spiele, Organisationsmodelle etc.).

In manchen Betrieben wird in Zeiten der Umsatzsteigerung und der damit einhergehenden – wenn auch geringeren – Ertragsverbesserung die Notwendigkeit von Strukturveränderungen nicht mehr gesehen („Es funktioniert ja wieder“). Selbst innovativere Betriebe verschieben oftmals Strukturanpassungen so lange, bis die innerbetriebliche Notwendigkeit das Handeln diktiert. Qualifizierung und Weiterbildungsmaßnahmen werden bei boomender Konjunktur zwar als notwendig und sinnvoll erachtet, aber nicht als prioritär. In Zeiten nachlassender Konjunktur gelten Weiterbildungskosten andererseits oftmals als erste „Einsparmöglichkeit“, um die Ertragssituation des Unternehmens zu verbessern. Beide Konsequenzen sind unter der Maßgabe einer langfristig angelegten Betriebsentwicklung kontraproduktiv, stellen jedoch das mehrheitlich praktizierte Verhalten dar.

Auch die Bildung strategischer Allianzen und über- und zwischenbetrieblicher Kooperationen, die Zeit und kreative Aufmerksamkeit erfordern, sind mit den Rahmenbedingungen des Tagesgeschäftes – besonders in Hochkonjunkturphasen – nur schwer in Einklang zu bringen. Hierzu bedarf es externer Institutionen, wie z.B. des RKW, oder Initiativen wie der MOBIL-Verbundinitiative, um Impulse in die Unternehmen zu geben, Reaktionen aus den Betrieben aufzunehmen sowie organisiert und längerfristig in strategisch wirksames Handeln umzusetzen.

Ein strukturelles Problem für die langfristige Umsetzung von Konzepten, die in den Einzelberatungen entwickelt worden sind, liegt jedoch auch darin, dass im Managementbereich von KMUs nur eine geringe Kontinuität existiert. Abgesehen von Familien- und kleineren Einzelunternehmen, in denen die Person des Unternehmers identisch mit der Geschäftsführung ist, hatte im Lauf der MOBIL-Initiative in zahlreichen Betrieben ein grundlegender Personalwechsel im Management-Bereich stattgefunden. Fachleute, die bestimmte Aufgaben im Organisations- oder Qualitätsmanagement erfolgreich umsetzen können, werden von vielen Unternehmen gesucht, teilweise sogar abgeworben. Davon sind gerade KMU nicht verschont. Hier für Kontinuität zu sorgen, ist eine wichtige Voraussetzung beispielsweise für längerfristige Reorganisationskonzepte.

## 6 Über den Tag hinaus: Nachwirkungen von MOBIL

Trotz der genannten Probleme und Defizite überwiegen bei nüchterner Betrachtung die positiven Wirkungen von MOBIL:

- Die Zertifizierungsberatungen verliefen eindeutig positiv. Alle betroffenen Unternehmen wurden zur Zertifizierungsreife gebracht, die meisten bereits 1997 zertifiziert.
- Praktische Verbesserungen ergaben sich im Bereich Organisationsmanagement. Unternehmen wiesen vor allem darauf hin, dass ein „verbesserter Datenfluss“, „eine Transparenz in der Organisation“ oder auch eine „Nachvollziehbarkeit von Projekten“ zu verzeichnen gewesen sei.
- Zu den positiven Wirkungen von MOBIL ist auch die Aufdeckung von Schwachstellen im Unternehmen zu zählen. Für etwa die Hälfte der Betriebe haben sich aus den Beratungen neue Fragen, Anstöße oder Maßnahmen ergeben. Dazu gehören die innerbetriebliche Mitarbeiterfortbildung, die Zusatzzertifizierung nach dem Öko-Audit, die Einführung von KVP und anderen Systemen des organisierten innerbetrieblichen Qualitätsmanagements.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass diese positiven Effekte mit einem relativ geringen finanziellen Mitteleinsatz erzielt wurden. Die Fördermittel des Landes beliefen sich auf 1,34 Mio. DM; fast den gleichen Betrag, nämlich 1,31 Mio. DM, brachten die beteiligten Unternehmen als „Gegenmittel“ ein, sodass insgesamt 2,65 Mio. DM im Rahmen von MOBIL bewegt wurden.

Die Zulieferinitiative MOBIL war vor allem dort erfolgreich, wo den beteiligten Unternehmen konkrete, auf die betrieblichen Belange zugeschnittene Beratungsangebote gemacht werden konnten. Die Grundüberlegung, am Innovationspotential der Unternehmen anzusetzen und Strukturförderung mit Beschäftigungssicherung zu verbinden, hat sich als tragfähig auch für künftige wirtschaftspolitische Aktionen erwiesen. Dabei sollten aus meiner Sicht folgende weitere Gesichtspunkte beachtet werden:

- Beschäftigungsorientierte Qualifizierungs- und Weiterbildungsanstrengungen sollten durch gezielte Beratungsleistungen gefördert werden. Zu denken ist auch an überbetriebliche Lösungen sowie an die stärkere Nutzung wissenschaftlicher Kapazitäten in Universitäten und Fachhochschulen.
- Die Orientierung auf die Förderung von kleineren und mittelständischen Unternehmen sollte uneingeschränkt fortgesetzt werden. Erheblicher Bedarf besteht weiterhin an externer Hilfe zur ganzheitlichen Restrukturierung der Unternehmensorganisation sowie zur Optimierung der innerbetrieblichen Stoff- und Materialflüsse.
- Die Bindung von Wirtschaftsförderung an die Bereitschaft, mit externen Beratern eine Bestandsaufnahme von Stärken und Schwächen des beteiligten Unternehmens vorzunehmen (Beispiel: die „Kurzanalysen“ von MOBIL), muss aufrechterhalten und konsequent durchgesetzt werden. Dies schützt nicht nur vor unerwünschten „Mitnahmeeffekten“, sondern erleichtert auch die Initiierung von Projekten.

- Eine industriebezogene Strukturpolitik sollte verstärkt regionale Aspekte berücksichtigen (wie das beispielsweise die Verbundinitiative Automobil in NRW und die bayerische Zulieferinitiative BAIKA versucht haben). Gerade für Zulieferer bieten sich häufig komplexe Lösungen an, welche die betrieblichen, regionalwirtschaftlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen mit den Anforderungen der Hersteller verbinden.
- KMU-Zulieferer sind auf überbetriebliche Kooperation angewiesen, und sie sind mehrheitlich auch dazu bereit. Wer mit Kooperation ernst machen will, muss den Unternehmen Zeit lassen. Zur Definition von Kooperationsfeldern, zur Anbahnung von Kooperationskontakten und zur Durchführung von Kooperationsprojekten bedarf es externer Hilfen.

Eine wichtige Erfahrung der MOBIL-Verbundinitiative war, dass die Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitarbeit eng mit der betrieblichen Wirksamkeit der Projektinhalte verbunden war. Erste Konsequenzen daraus wurden in dem neuen Projekt CORE (Cooperation von Regionen in Europa, ein europäisches Qualifizierungs- und Innovationsprogramm zur Förderung regionaler Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in der Automobilzulieferindustrie) gezogen. CORE bietet dabei praxis- und betriebsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen durch umfassende Unterstützung zu den Themenschwerpunkten Total Quality Management/KVP, moderne Arbeitsorganisation und strategische Unternehmensführung. „Neben der allgemeinen Qualifizierung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Bereich Projektmanagement bietet ... CORE auch Unterstützung bei fachspezifischer Projektmanagement-Aufgabenstellung“, heißt es in einer Ausschreibung. So richtet sich ein Angebot speziell an Zulieferbetriebe, die vor einer kleinen oder größeren Umstrukturierung stehen, bereits erste Umstrukturierungserfahrungen gesammelt haben oder auf halber Strecke ins Stocken geraten sind. CORE knüpft damit an den inner- und überbetrieblichen Weiterbildungsbedarf an. Eine wichtige Erweiterung enthält das CORE-Angebot gegenüber der MOBIL-Verbundinitiative – es ist eine praktische Konsequenz aus den MOBIL-Erfahrungen: „Die CORE-Qualifizierungsmaßnahmen setzen voraus, dass mindestens zwei Unternehmen je Themenkreis teilnehmen. Sie lernen also nicht nur von unseren Trainern sondern auch aus der Erfahrung der anderen Teilnehmer/innen“ (CORE Konkret). Damit wird die überbetriebliche Kooperation quasi zur Eintrittsvoraussetzung für eine betriebsspezifische Qualifizierungsförderung. Das CORE-Programm, dessen Durchführung in Hessen wieder in die bewährten Hände des RKW gelegt wurde, läuft im März 2000 aus. Auf die Ergebnisse darf man gespannt sein.

## Literatur

- Abels, Helmut/Bernard, Heike/Enge, Thomas/Frieling, E./Gillessen, Andreas (1997): Optimierung der Material- und Informationsflüsse in der Logistikkette zwischen Zulieferunternehmen und Automobilhersteller. Erfahrungen aus einem MOBIL-Modellprojekt zu den Einsatzmöglichkeiten des PDF-Labels in der Logistikkette, Eschborn (RKW) o.J. (1997).
- Ardelt, Bettina/Strutynski, Peter, 1996: Automobilzulieferer im Test. Wissenschaftliche Bewertung der hessischen Verbundinitiative MOBIL. In: Wirtschaft & Produktion, Nr. 6, Juni.
- CORE Konkret, hrsg. vom RKW-Hessen: Projektmanagement. Komplexe Aufgaben effizient lösen, o.O. o.J. (Wiesbaden 1998).
- FPN Arbeitsforschung + Raumentwicklung, 1992: Lean Production in der Automobilindustrie und die Lage der Zulieferer. Eine Untersuchung in Südniedersachsen/Nordhessen im Auftrag des RKW, Kassel.
- Koch, Wolfgang, 1996: Die Bedeutung der hessischen Zulieferindustrie für den Automobilbau. In: Koch, Wolfgang/Strutynski, Peter: Bedeutung, Probleme und Perspektiven der hessischen Automobilzulieferer, Eschborn, S. 15-95.
- MOBIL-Verbundinitiative zur Förderung der hessischen Automobilzulieferer, hrsg. vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten und von der RKW-Landesgruppe Hessen, o.O. o.J. (Wiesbaden 1994).
- Schneider, Ulrich/Strutynski, Peter, 1998: Hochgradig mobil. Ergebnisse aus der Hessischen Verbundinitiative MOBIL – Kurzfassung -, Eschborn.
- Schulz, H., 1996: Wege zur Optimierung der Kooperationsbeziehungen in der Automobilzulieferindustrie. Abschlussbericht MOBIL-Modellprojekt, o.O. (Darmstadt, PTW der TU Darmstadt).
- Strutynski, Peter, 1992: Neue Herausforderungen für die Zulieferindustrie. Folgen einer „schlanken Produktion“ für mittelständische Auto-Zulieferer, Eschborn.
- Strutynski, Peter, 1995: Automobil-Zulieferindustrie im Umbruch und der Beitrag der Politik, Eschborn.
- Strutynski, Peter, 1996: Probleme, Potentiale und Perspektiven der hessischen Automobilzulieferer. Eine Bestandsaufnahme und erste Bilanz der Verbundinitiative MOBIL. In: Koch, Wolfgang/Strutynski, Peter: Bedeutung, Probleme und Perspektiven der hessischen Automobilzulieferer, Eschborn, S. 97-179.

## **Störungen als Ausgangspunkt zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung**

*Egon Endres, Stiftungsfachhochschule München*

Ich möchte die wichtigsten Befunde eines empirischen Forschungs- und Gestaltungsprojektes vorstellen, das Theo Wehner (jetzt ETH Zürich) und ich von der TU Hamburg-Harburg aus mit einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen durchgeführt haben. Untersuchungsgegenstand war das regionale Kooperations- und Kommunikationsgefüge zwischen DaimlerChrysler (früher Daimler-Benz AG) in Bremen und seinen Just-in-time-Lieferanten. Das Bremer Werk ist der zweitgrößte deutsche Montagestandort des DaimlerChrysler-Konzerns.

Unser Projekt, das von 1992 bis 1995 durch das Bremer Landesprogramm „Arbeit und Technik“ gefördert wurde, entstand vor dem Hintergrund der Erfahrungen eines früheren BMFT-Projektes. Dabei untersuchten wir die Kommunikations- und Führungsstrukturen eines band-entkoppelten Montagesystems im Bereich Elektroleitungssätze. Bei diesem, zu dieser Zeit wegweisenden Arbeits- und Produktionssystem konnten die erwarteten Chancen und Hoffnungen nicht eingelöst werden. Dies lag vor allem daran, daß weder die Kommunikationsstrukturen zu den vor- und nachgelagerten Bereichen noch das umgebende Führungssystem nennenswert verändert wurden. Nun waren wir sehr überrascht, als 1990 die unternehmenspolitische Entscheidung gefällt wurde, exakt diesen Bereich der Kabelsatzvormontage zu einem Lieferanten auszulagern. Wir konnten es uns aufgrund unserer arbeitswissenschaftlichen Erfahrungen nicht vorstellen, wie es gelingen sollte, solche komplexen, ineinandergreifenden Produktionssysteme erfolgreich durch einen externen Lieferanten bereitzustellen. Dies war der Hintergrund für unser Forschungsprojekt, auf das ich im folgenden eingehen möchte.

Es war eine sehr günstige Situation für unseren Projektstart, daß ein Modellanlauf der C-Klasse (W 202) bevorstand. Wir konnten uns deshalb darauf konzentrieren, diesen Modell-anlauf sowie einen Modelljahreswechsel im Bereich der Sportwagenherstellung sehr prozeß-nah zu begleiten. Analog zum IAT-Projekt (vgl. Kilper/Schmidt-Dilcher 1999a; 1999b sowie den Beitrag von Stolte in dieser Dokumentation) untersuchten wir in den Bereichen Logistik und Qualitätsmanagement den Stellenwert von interpersonalen Kommunikationen und Kooperationen.

Das methodische Fundament bildeten sogenannte Störfallanalysen zwischen dem DaimlerChrysler-Werk und seinen beiden Just-in-time-Lieferanten im Bereich Sitzeherstellung und Elektroleitungssätze (vgl. Endres/Wehner 1995). Darüber hinaus waren wir gemeinsam mit DaimlerChrysler und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen daran beteiligt, im Weser-Ems-Gebiet Zuliefernetzwerke aufzubauen. Und wir haben parallel zu den skizzierten Aktivitäten Workshops mit Volkswagen und einem Dutzend weiterer Lieferanten veranstaltet, in denen es um die Diskussion und Verallgemeinerung unserer Projektergebnisse ging.

Zunächst etwas zu den Ideen und Hintergründen unseres Projektes (ausführlicher Endres/Wehner 1996): Wir haben uns nicht auf die Macht- und Beherrschungsperspektive konzentriert. Dazu gab es zu der Zeit schon einige Untersuchungen unter dem Blickwinkel, daß Beherrschungspraktiken immer mehr zunehmen und Lieferanten auf den nachgeordneten Wertschöpfungsstufen immer stärker zurückgedrängt und entmachtet werden. Für uns vernachlässigt diese Perspektive die Komplexität und Widersprüchlichkeit von Outsourcing, durch die Just-in-time-Lieferanten nicht unerhebliche Gestaltungsspielräume erhalten. Auch richteten wir unseren Fokus nicht auf die Ebene technisch-organisatorischer Rationalisierung, die seitens des ISF München als „systemische Rationalisierung“ beschrieben wird. Auch bei diesen Untersuchungen sahen wir die Gestaltungsfähigkeit der zwischenbetrieblichen Prozesse vernachlässigt. Die regional-ökonomische Perspektive stand ebenfalls nicht im Zentrum unserer Untersuchungen, wiewohl wir das Projekt in einem Landesprogramm durchführten. Wir haben uns auch nicht auf die Perspektive der strategischen Kooperation konzentriert, die uns zu einseitig erschien. Danach kommt es bei Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen auf der Ebene von Lieferbeziehungen in erster Linie darauf an, daß das jeweilige Top-Management auf der Grundlage einer Strategie- und Umweltanalyse zusammenwirkt und des weiteren „die Chemie“ zwischen den jeweiligen Geschäftsführern und Vorständen stimmt. Wir haben unseren Fokus auf die Perspektive prozessualer Kooperationen gerichtet. Uns kam es darauf an, die Gestaltungsspielräume von Lieferbeziehungen auszuloten. Dazu zeichneten wir entlang der Wertschöpfungskette die sozialen Prozesse nach und rekonstruierten sich herausbildende Gestaltungsformen. Wie ich bereits deutlich machte, formulierten wir unsere Forschungsfragen aus der Binnenperspektive des Automobilherstellers heraus.

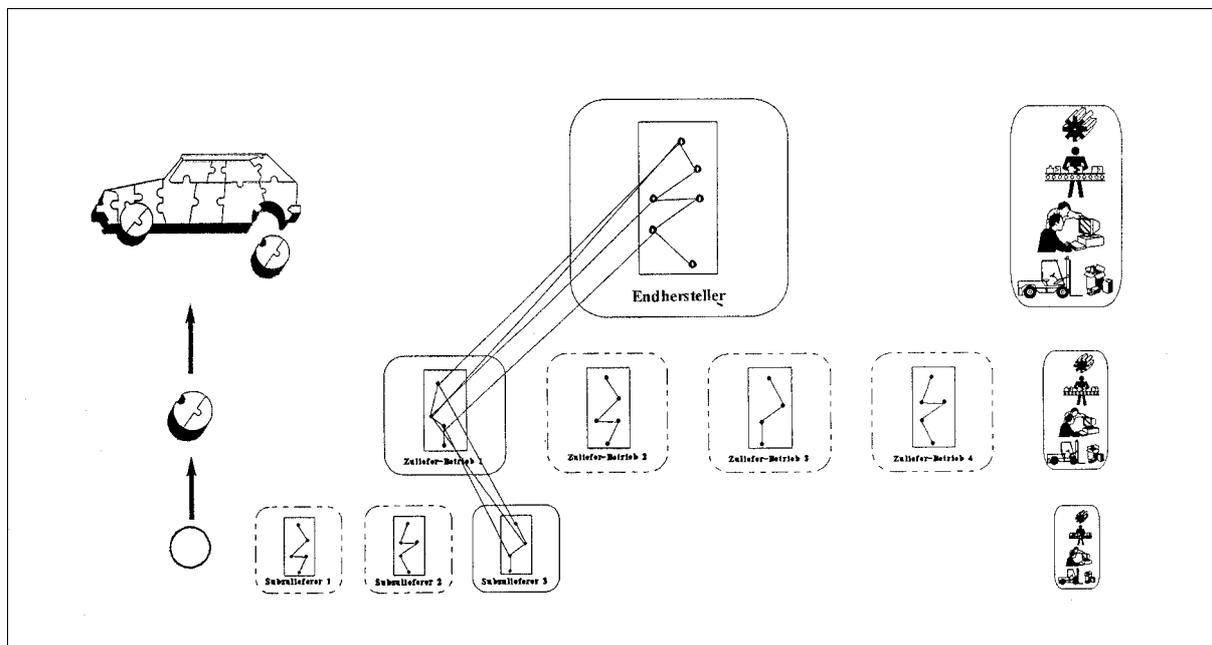
*Was waren unsere zentralen Projektmaximen?*

1. Die Orientierung sowohl an Wertschöpfungsprozessen *als auch* an sozialen Prozessen. Dies beinhaltet ein weiterreichendes Verständnis von Prozeßorientierung, insofern es die soziale Ebene der Austauschbeziehungen ebenso berücksichtigt wie die Ebene logistischer Vernetzungen.
2. Die Orientierung an Störungen, worunter wir kritische bzw. unerwartete Ereignisse verstehen.
3. Die Dialog- und Feedbackorientierung. Uns kam es darauf an, nicht ausschließlich ein wissenschaftliches Projekt zu etablieren, sondern den unmittelbaren Projektbeteiligten die Befunde unserer Störfallanalysen zu präsentieren und ihnen Rückmeldemöglichkeiten zu geben.
4. Wie bereits ausgeführt, hatte die Gestaltungsorientierung unseres Projektes einen hohen Stellenwert. Es lag uns daran, neue zwischenbetriebliche Kooperations- und Gestaltungsformen aufzuspüren und auszubauen.

Im folgenden möchte ich ausführlicher auf die Methode „Störfallanalyse“ eingehen. Die Orientierung an Störungen ist ja zunächst etwas Ungewöhnliches. So werden diejenigen, die aus Branchen wie der Chemischen Industrie kommen, irritiert sein, da Störfälle häufig eindeutig negativ verstanden werden. Für uns sind Störungen hingegen eine Chance, sofern sie

als Spiegel zur Verbesserung von Organisationsabläufen genutzt werden. Jedes kleine Ereignis kann als Störung das Produktionsgeschehen, die logistischen Abläufe oder das eingespielte Kooperationsgefüge beeinflussen. Wir haben für den Bereich der Elektroleitungs- montage im Bereich Sportwagen-Coupé bei DaimlerChrysler diese Störungen seismographisch genau nachgezeichnet. Wir haben rekonstruiert, wie über Arbeitsschichten hinweg die verschiedenen Störungen von unterschiedlichen Personen und Bereichen wahrgenommen wurden (vgl. Abb. 1 und Abb. 2). Dabei leiteten uns die folgenden, sehr praktischen Fragen: Wie wurden die Störungen definiert? Was waren die jeweiligen Kriterien für eine Störung? Welche individuellen Wahrnehmungen bzw. Maßstäbe führten dazu, ein Produkt - beispielsweise einen Fahrzeugsitz - zurückgehen zu lassen? Zu welchen Störungsbewältigungen war ein Montearbeiter am Band legitimiert? Wann übernahm der Meister die Verantwortung? Wie wurden Störungen schließlich innerhalb des eigenen Unternehmens und über die Unternehmensgrenzen zum Lieferanten hin kommuniziert? Welche Konsequenzen hatten Störungen wiederum beim jeweiligen Lieferanten? Wie verlief dort der Kommunikationsfluß? Und hatten die Störungen gegebenenfalls auch für die Sublieferanten Auswirkungen? Es ging uns also einerseits darum, zu erkennen, was die jeweiligen Definitionen für Störungen sind und andererseits, worin die praktischen Bewältigungsansätze gesehen werden.

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



**Abb. 2: Subjektive Bewertung von Störungen und Dauer ihrer Bewältigung**

Störung	Meister		Monteur 1		Monteur 2	
		Min.		Min.		Min.
EDV-Startsperre isoliert	+	10	+ ++	7	+	5
Leitungssatz Telefon im Kofferraum zu lang	+ ++	10	++	10	+	3
Leitungssatz ABS falsch	+	20	+ ++	20-60	++	10
Leitungssatz Sitzheizung falsch eingebunden	+	25	+	10	+	3
Leitungssatz CD fehlt	++	20-25	+++	25	+++	20
Tür links schlecht gebunden	++	10	+	2	+	2-5
Stecker Sound und Dom schlecht gebunden	+	10	+	3	+	3
Leitungssatz Sitzheizung rechts und links zu kurz	+	10	+	5	++	15

+ leichte; ++ mittlere; +++ schwere Störung

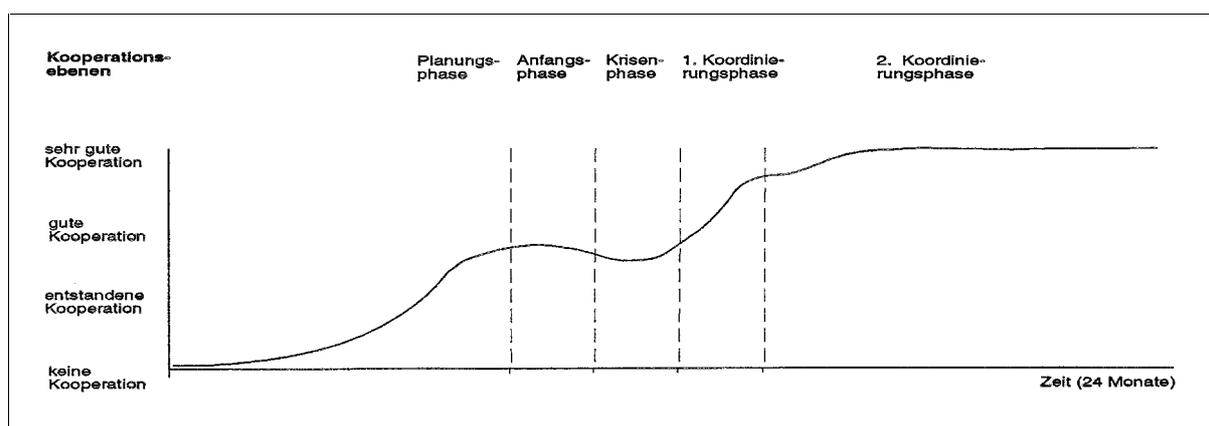
Bei der Sichtung der jeweiligen Bedeutungszuschreibungen von Störungen zeigte sich, daß die Aussagen und Einschätzungen sehr vielfältig und zum Teil widersprüchlich waren. Dabei haben wir subjektive und organisationale Gültigkeiten entdeckt, die sich nicht den Kategorien „richtig“ oder „falsch“ zuordnen ließen. Uns war es wichtig, durch Feedback-Prozesse Rückkoppelungen über die ausgedrückten Perspektiven herzustellen und deutlich zu machen, daß die Störungszuschreibungen wertvolle Hinweise zur Verbesserung des Kommunikationsgefüges zwischen und in den beteiligten Unternehmen geben.

Es ging uns darum – und darauf werde ich noch weiter eingehen –, die Störungen als eine Chance der zwischenbetrieblichen Organisationsentwicklung zu nutzen. Ansätze des „Trans-organizational Development“, die es in den USA schon gab, wollten wir auf das Feld der Lieferbeziehungen anwenden. Es kam uns darauf an, die Deutungen und Attribuierungen von Störungsereignissen nachzuzeichnen und in Feedback-Workshops den Beteiligten vorzustellen. Die Workshops zielten darauf, eine gemeinsame Einschätzung und auf diesem Wege eine Konsensbildung zu erlangen. Unser Bremer Projekt nahm insofern eine Moderations- und Vermittlungsrolle zwischen den Beteiligten ein.

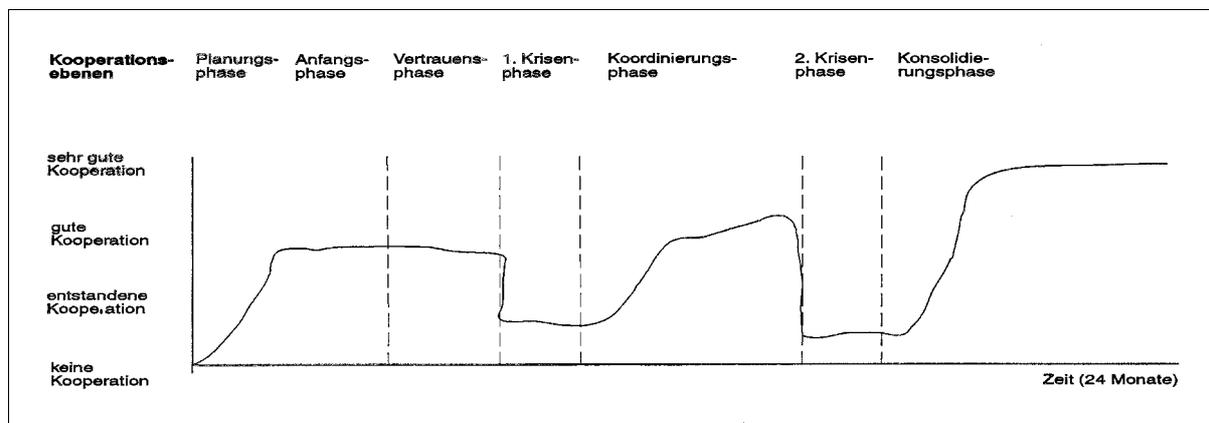
Im Mittelpunkt unseres Interesses hatten zunächst Abstimmungsmängel auf der zwischenbetrieblichen Ebene bestanden. Es war überraschend für uns, daß viel stärker, als wir es erwartet hatten, innerbetriebliche Abstimmungsmängel des Endherstellers auf der zwischenbetrieblichen Ebene zum Ausdruck kamen. Wir waren daran interessiert, herauszufinden, welche Konsequenzen die Störungen jeweils im Hinblick auf neue Koordinationsstrukturen – im Sinne standardisierter Abläufe – hatten. Eine wichtige Zielsetzung unseres Projekts war es, den Aufbau neuer Koordinationsstrukturen in und zwischen den beteiligten Unternehmen zu unterstützen. D.h., es ging uns keinesfalls darum, ausschließlich – und in steigendem Maße – personenbezogene Kommunikationen und Kooperationen zu stiften. So hatten wir auch in unseren Untersuchungsbetrieben Fälle kennengelernt, wo plötzlich ganze Lieferbeziehungen in der Verantwortung von Meistern und Arbeitsgruppen lagen. Der Hintergrund dieser Aufwertung operativer Funktionen lag häufig in der Unzufriedenheit des Produktionsmanagements mit den Leistungen der planenden und steuernden Bereiche. Nicht selten waren Störungen der Wertschöpfungskette das Resultat einer fehlerhaften Produktstruktur beim Automobilhersteller. Dies resultierte vor allem aus dem Unvermögen, eine große Anzahl von Produktänderungen regelmäßig und umfassend in die EDV-Systeme einzuspeisen. Wir sahen jedoch, daß es nicht möglich ist, das komplexe Zusammenspiel von Lieferanten und Endherstellern auf der Grundlage intensiverer Kommunikationen beispielsweise von Produktionsmeistern steuern zu wollen.

Begleitend zu den Störfallanalysen haben wir durch die Visualisierung sogenannter Lebens- bzw. Prozeßlinien eine weitere Methode zum Einsatz gebracht. Dazu zeichneten die Vertreter der jeweiligen Werke, Bereiche oder Abteilungen graphisch den Verlauf und die Qualität der Lieferbeziehung aus ihrem eigenen Blickwinkel nach. Das geschah nicht so akribisch genau, wie es die abgebildeten PC-Darstellungen vermuten lassen (Abb. 3 u. 4), sondern handschriftlich. In den Workshops wurden die unterschiedlichen Prozeßlinien gegenübergestellt, um einen Austausch über die darin zum Ausdruck kommenden Perspektiven und Einschätzungen anzuregen. So gab es Phasen einer Lieferbeziehung, in denen Verantwortliche des Automobilherstellers die zwischenbetriebliche Kooperation als hervorragend einschätzten, während andere Verantwortliche des gleichen Werkes sehr unzufrieden mit der Arbeit des Lieferanten waren und der Lieferbeziehung keine Zukunft mehr einräumten. Solche Situationen haben wir sehr oft erlebt. Analog den Störungszuschreibungen haben wir sie jeweils zum Anlaß genommen, um zu fragen, was die Hintergründe für die sehr unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen sind.

**Abb. 3: Das Beispiel einer vernetzten Lieferbeziehung**



**Abb. 4: Das Beispiel einer prozessualen Lieferbeziehung**



Es ging uns im Rahmen der Lebenslinien darum nachzuzeichnen, welche Ereignisse als zentral erlebt werden. Dabei stellten wir die folgenden Fragen: Was gab es für Umbruchpunkte, also wann erfährt die Lebenslinie plötzlich ein Auf oder ein Ab? Welche Bedeutung hatten in diesem Zusammenhang Kooperationen oder auch Koalitionen? Auf welche Weise wurden Konflikte und Störungen verarbeitet? Was wurde im Zuge von Störungen gelernt bzw. anders gemacht? Schließlich ging es um die weitreichende Frage, inwieweit neue Regelungs- bzw. Koordinationsformen entwickelt wurden.

Ich möchte zur Frage des *Verhältnisses der beteiligten Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz* unsere Befunde in fünf kurzen Thesen zusammenfassen:

1. Kooperationskompetenzen, so zeigte sich, sind ein großer Wettbewerbsvorteil. Prozessuale Kommunikations- und Kooperationskompetenzen werden durch die informationstechnische Vernetzung nicht ab-, sondern im Gegenteil aufgewertet.
2. Noch immer ist die beinahe ideologisierende Forderung nach flächendeckender Schnittstellenreduktion auch im Zulieferbereich anzutreffen. Wir meinen, daß die Forderung nach Schnittstellenproduktion zu kurz greift, weil sie die Bedeutung zwischenbetrieblicher Abstimmungen vernachlässigt.
3. Just-in-time-Beziehungen lösen Unternehmensgrenzen auf. Durch Just-in-time-Vernetzungen verringern sich die organisatorischen Grenzen zwischen den Unternehmen und machen deshalb engere Abstimmungsgeflechte notwendig.
4. Die Erfahrungen der Störfallanalysen weisen die Lieferanten als die besten Unternehmensberater der Automobilhersteller aus. Die Kompetenzen und Kenntnisse, die einen *guten* Lieferanten auszeichnen, beinhalten die Fähigkeit, Abstimmungsmängel der Endhersteller zu kennen und mitunter zu moderieren. Dieses Know how der Lieferanten wird durch die Endhersteller bislang noch wenig genutzt. Insofern war es eine ganz entscheidende Erfolgsbedingung unseres Projektes, daß die Verantwortlichen bei DaimlerChrysler - von der Produktion bis zum Einkauf und von der Entwicklung bis zur Logistik - dieses Verbesserungs-Know-how ihrer Lieferanten erkannt haben. Hierzu bedarf es jedoch - und das ist wichtig zu sehen - der Moderation durch Dritte.

5. Es besteht nach wie vor ein Mangel an zwischenbetrieblichen Gestaltungskonzepten. Der Bedeutungszuwachs prozessualer Kooperationen macht solche Gestaltungsansätze aber dringend notwendig.

Wir haben zwei Gestaltungsinstrumente empirisch nachgewiesen und weiterentwickelt:

1. Zwischenbetriebliche *Hospitationen* als zeitlich befristeter Austausch von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, die entlang der Prozeßkette Anschauungen vermitteln. Dazu gehört es, persönliche Kontakte und Vertrauen aufzubauen und den Arbeitsstil und die Bereichskulturen aufeinander zu beziehen. Beispielsweise ist es gelungen, daß Vertreter der Bereiche Entwicklung und Konstruktion bei DaimlerChrysler in den Montagewerken hospitierten. Ein systematisches Hospitationsprogramm ermöglicht seither zwischenbetrieblich und innerhalb des eigenen Unternehmens einen mehrtägigen und teilweise sogar mehrwöchigen Know-how-Transfer durch learning by looking.
2. Der zweite Gestaltungsansatz war der Aufbau sogenannter Grenzgänger. Grenzgänger überwinden die Bereichs-, Werks- und Unternehmensgrenzen, indem sie Abstimmungen entlang der Prozeßkette verfolgen. Sie helfen, Störfälle systematisch zu antizipieren oder, wenn sie doch eintreten, an ihrer Bewältigung mitzuwirken. Zielsetzung ist immer, einen Transfer dieser Prozeßerfahrungen auf die strategische Ebene herzustellen.

Was sind die *Schwächen und Stärken* unseres Projektes? Ich knüpfte dazu an eine Nutzwertanalyse an, die unter Beteiligung von Unternehmenspartnern durch den Projektträger stattgefunden hat (Ruth 1996).

Folgende *Schwächen* wurden deutlich: Es ist nur in geringem Umfang gelungen, die Ebene der zweiten und dritten Lieferanten, also die Sublieferanten, zu berücksichtigen. Ferner waren die strukturinnovativen Effekte in der Region gering. Außerdem fanden die Projektbefunde in der Zulieferkonzeption des DaimlerChrysler-Konzerns nur einen schwachen Niederschlag, wiewohl es Projektergebnisse gab, die in das Tandem-Lieferanten-Programm eingegangen sind.

Zu den *Stärken* des Projekts – ich knüpfte auch wieder an diese Nutzwertanalyse an: Es gelang, eine kooperationsorientierte Vernetzung der beteiligten Unternehmen, auch im Hinblick auf die Etablierung von neuen Zuliefernetzwerken in der Weser-Ems-Region. Das Projekt erhöhte die soziale Methodenkompetenz für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. Und schließlich verbesserte sich nach Selbsteinschätzung der beteiligten Unternehmen die Wettbewerbssituation vor allem der Lieferanten. Dieser letzte Befund hat uns ermutigt, die skizzierten Gestaltungskonzepte weiterzuentwickeln.

## Literatur

- Endres, Egon/ Wehner, Theo, 1995: Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 5. Berlin/New York, S. 1-43.
- Endres, Egon/Wehner, Theo (Hrsg.), 1996: Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim.
- Kilper, Heiderose/Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999a: Auf dem Weg zum Ko-Produzenten. Über den Wandel der Produktions- und Lieferbeziehungen in der Automobilbranche. In: IAT-Jahrbuch 1998/99. Gelsenkirchen, S. 156-169.
- Kilper, Heiderose/Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999b: Vom Recht des Stärkeren zur Partnerschaft? Über den schwierigen Weg zu neuen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilbranche am Beispiel eines Karosserie- und Montagewerks. Projektbericht (i.V.).
- Ruth, Klaus, 1996: Regionaler Innovationsdialog. Eine Intensivfallstudie. In: Endres, Egon/ Wehner, Theo (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim, S. 247-256.