

### Produktionstechnische und logistische Vernetzung: vom traditionellen Betrieb zum Fertigungsnetz - und wo bleibt die Mitbestimmung?

Riess, Birgit

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Riess, B. (1995). Produktionstechnische und logistische Vernetzung: vom traditionellen Betrieb zum Fertigungsnetz - und wo bleibt die Mitbestimmung? In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 134-146). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-412999>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Produktionstechnische und logistische Vernetzung** **Vom traditionellen Betrieb zum Fertigungsnetz - und wo bleibt die Mitbestimmung?\***

### **1. Veränderungen in den ökonomischen Rahmenbedingungen**

Wer kennt nicht die Schlagworte, die die Automobilbranche in den letzten Jahre kennzeichnen: *Globalisierung der Märkte, Internationalisierung des Wettbewerbs, Umschlagen von Verkäufermärkten in Käufermärkte*. Kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen, eine größere Ausdifferenzierung der Produktpalette und eine hohe Qualität sind die häufigsten Produktstrategien, die Unternehmen verfolgen, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese sind verbunden mit der Produktionsstrategie der Flexibilisierung. Es kommt entscheidend darauf an, schnell auf veränderte Nachfragewünsche zu reagieren und Produktinnovationen in kurzer Zeit auf den Markt zu bringen.

Daneben reagieren die Unternehmen auf diese Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen mit der Reorganisation der Unternehmens- und Konzernstrukturen. Große, hierarchisch strukturierte Unternehmenskonglomerate mit zentral angesiedelten Entscheidungskompetenzen sind zu träge, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Diese bestehen - wie eben bereits angedeutet - hauptsächlich darin, schnell auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren (Zeitwettbewerb) und das Produktangebot immer weiter auszudifferenzieren. Die Notwendigkeit, auf internationalen Märkten präsent zu sein, führt zu komplexeren Unternehmensstrukturen, da Auslandsniederlassungen oder -tochtergesellschaften hinzukommen. Darüberhinaus stellt der rasante technische Fortschritt immer höhere Anforderungen an Forschung und Entwicklung. Eine zentralistisch geführte Unternehmung kann die dadurch

---

\* Der Vortragsstil wurde beibehalten.

bedingte höhere Komplexität der Aufgaben nicht mehr bewältigen. Die bisher üblichen Organisationsstrukturen der Unternehmen und Konzerne entsprechen nicht mehr den Anforderungen.

Die Strategien gehen daher dahin, kleine entscheidungsautonome Einheiten zu schaffen, die besser auf die Bedürfnisse lokaler Märkte ausgerichtet werden können. Dabei ist die einzelne Einheit nicht nur entscheidungsautonom, sie trägt gleichzeitig die Kostenverantwortung. Dadurch können Verlustquellen in der Organisation aufgespürt werden. Wesentliches Instrument zur Steuerung und Kontrolle von derart dezentralen Organisationen sind moderne Informations- und Kommunikationstechnologien. Die konzernweite datentechnische Vernetzung ermöglicht es, daß Entscheidungen schnell ihren Empfänger erreichen. Daneben fließen Daten aus allen Unternehmens- und Konzernbereichen zur Zentrale zurück.

Im Rahmen der Strategie, Unternehmensstrukturen zu flexibilisieren, werden verstärkt Unternehmenstätigkeiten auf rechtlich selbständige Unternehmen und Fremdfirmen übertragen (*outsourcing*). Dies betrifft sehr häufig Dienstleistungstätigkeiten, zunehmend aber auch Aufgaben, die nicht mehr zu den "Kerntätigkeiten" des Unternehmens gezählt werden. Dies geht mitunter so weit, daß Beschäftigte des Zulieferunternehmens im Automobilwerk eingesetzt werden. Das Bundesarbeitsgericht hatte vor kurzem darüber zu entscheiden, ob der Betriebsrat des Automobilwerkes ein Mitbestimmungsrecht beim Einsatz von Fremdpersonal hat (BAG vom 18.10.1994, Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht 1995, S. 281 ff). Das Bundesarbeitsgericht verneinte ein Mitbestimmungsrecht, da nach seiner Auffassung die Zulieferbeschäftigten nicht in den Betrieb des Automobilherstellers eingegliedert waren.

Ein Hauptproblem, das mit dem derzeit noch vorherrschenden Produktionssystem der tayloristisch geprägten Massenfertigung kaum mehr zu bewältigen ist, ist die zunehmende Variantenvielfalt, die verkürzten Produktlebenszyklen und die steigenden Qualitätsanforderungen. Bei dem Versuch, diese Probleme zu bewältigen, entstehen hochkomplexe Organisationen. Diese sind in sich ineffizient, da die Kosten überproportional zu der erbrachten Leistung steigen. Die Organisation erzeugt Blindleistung. Zwar wird durch technische Rationalisierungsmaßnahmen eine hohe Produktivität am einzelnen Arbeitsplatz erreicht, dies geschieht jedoch häufig auf Kosten eines großen indirekten Bereichs. Das Gesamtsystem wird damit ineffizient.

Genau an diesem Punkt haben die japanischen Automobilhersteller gezeigt, daß sie mit schlanken Organisations- und Produktionskonzepten enorme Wettbewerbsvorteile erreichen können. Dies hat bei der europäischen Automobilindustrie hektische Bemühungen ausgelöst, das Konzept der *lean production* als einer integrierten Wertschöpfungsstrategie zu adaptieren. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei das Zusammenspiel und die Integration unterschiedlicher Elemente, wie Produktion (Fertigung und Montage), Produktentwicklung und Konstruktion, Beschaffung (Zuliefersystem) sowie Vertrieb (Beziehung zum Kunden).

Die Hersteller-Zulieferbeziehungen bekommen im Rahmen der Einführung von *lean production* also nochmals eine neue Qualität. Bereits seit den achtziger Jahren werden die Zulieferer mit veränderten Beschaffungsstrategien der Autohersteller konfrontiert: *global, single, modular sourcing, just in time*-Konzepte, Verringerung der Fertigungstiefe, Wertschöpfungspartnerschaften, zwischenbetriebliche Arbeitsteilung/systemische Rationalisierung, Null-Preisrunden kennzeichnen schlagwortartig die Lage der Zulieferunternehmen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hierbei, daß der Materialfluß entlang der logistischen Kette optimiert wird, so daß ein reibungsloser Fluß von Material ohne Lagerhaltung bei gleichzeitig hoher Flexibilität entsteht. Voraussetzung hierfür ist, daß die Produktion zwischen Hersteller und Zulieferer weitgehend vernetzt wird, d.h. der Zulieferer in die Fertigungsabläufe des Herstellers integriert wird.

Konnten viele Zulieferer die neuen Anforderungen der Automobilhersteller noch dadurch erfüllen, daß sie verstärkt Lagerhaltung betrieben, so scheint ihnen mit der Diskussion um *lean production* deutlich zu werden, daß sie nicht nur *just in time* im Sinne von kurzzyklischen Lieferrhythmen praktizieren können. Vielmehr müssen sie ihre eigene Produktionsorganisation diesem Prinzip anpassen, um Kostensenkungspotentiale erschließen zu können. Dieser Prozeß wird durch den Preisdruck der Automobilhersteller beschleunigt. Man nennt dies wohl den Lopez-Effekt.

Die Wertschöpfungspartnerschaften, wie die Beziehungen zwischen Zulieferer und Abnehmer heute oft bezeichnet werden, setzen bereits am Bereich der Forschung und Entwicklung an. Analog zur Senkung der Fertigungstiefe werden verstärkt Zulieferer auch im Bereich Forschung und Entwicklung einbezogen, um die Komplexität zu reduzieren und Kosten zu

senken. Dahinter steht die Philosophie, daß der Zulieferer, der Experte in der Fertigung der betreffenden Baugruppe ist, auch die Verantwortung für Entwicklung, Design und *engineering* tragen soll. Beim Preis sieht es jedoch anders aus. Der am Markt durchsetzbare Preis für ein Produkt wird zur Zielgröße im gesamten Entwicklungsprozeß.

Kennzeichnend für diese Konzepte ist die Pyramidisierung der Zulieferkette. Es werden weniger Zulieferer pro Hersteller eingeschaltet. Dies betrifft die Zulieferer der ersten Stufe, die typischerweise ganze Komponenten, z.B. Instrumententafeln, Sitze, Rad-Systeme, komplette Türverkleidungen, Stoßfänger etc., an das Montagewerk des Herstellers liefern (Systemlieferanten). Eine neue Qualität bekommt diese Form der Belieferung dadurch, daß die Module neuerdings auch von den Beschäftigten des Zulieferers im Automobilwerk montiert werden. Unterhalb der ersten Stufe befinden sich in einer zweiten, dritten oder vierten Stufe Sub-Zulieferer, auf die der Systemlieferant zurückgreift.

In einem derart eng aufeinander bezogenen Produktionsprozeß muß der Hersteller zwangsläufig auch über sensible Informationen (Produktionskosten, Qualität) des Zulieferers verfügen.

## **2. Auswirkungen der Produktionsvernetzung zwischen Automobilhersteller und Zulieferer**

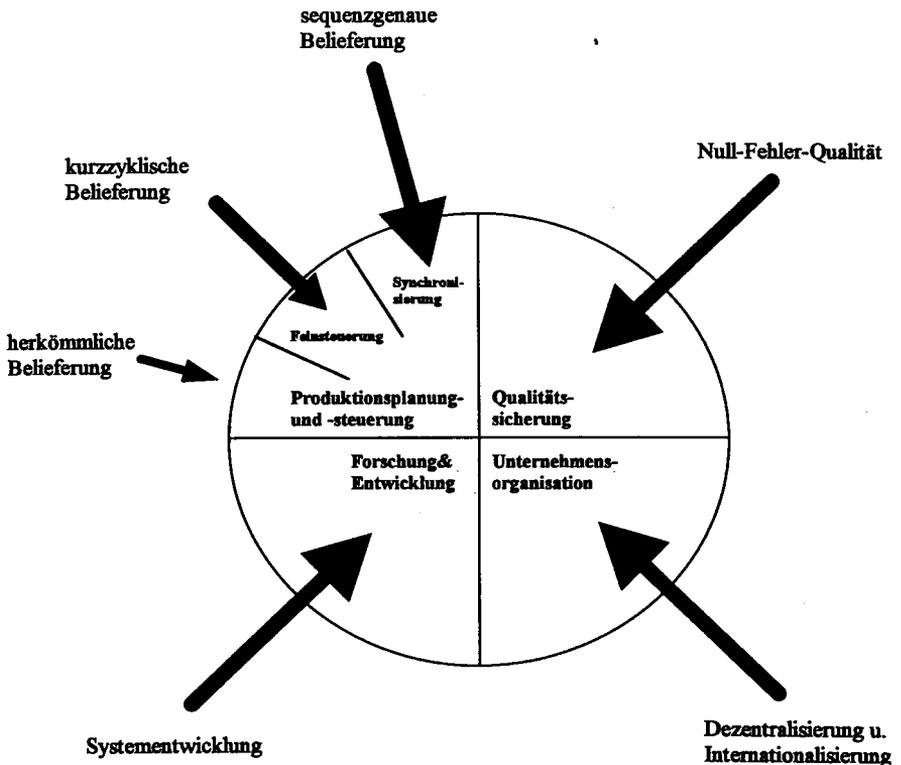
Sehen wir uns einmal die funktionale Struktur des Zulieferunternehmens an und fragen uns, inwieweit wird durch die Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller die Autonomie des Zulieferunternehmens geschwächt oder gar durchbrochen? Inwieweit dringt also der Abnehmer in das Innere des Zulieferunternehmens ein? (siehe Schaubild)

Bei der herkömmlichen Lieferung von Massenteilen haben wir die eigenständige Planung des Zulieferers. Der Nachfrager, also der Automobilhersteller, bleibt sozusagen vor den Grenzen des Zulieferunternehmens stehen. Die Automobilhersteller fordern verstärkt eine kurzzyklischere Anlieferung, u.a. um eigene Lagerhaltungskosten zu reduzieren. Dies führt dazu, daß der Zulieferer seine Fertigung angepaßt flexibilisieren muß, damit er häufiger in kleineren Mengen liefern kann. Diese angepaßte flexible Fertigung erfordert bereits eine

Feinsteuerung der Produktion beim Zulieferer und beim Abnehmer, d.h. der Abnehmer greift mit seinen Lieferanforderungen in die Planungsautonomie des Zulieferers ein.

Bei der sequenzgenauen *just in time*-Belieferung muß die Produktionsplanung und -steuerung beim Zulieferer direkt mit dem Automobilhersteller - auch informationstechnisch - verkoppelt werden. Hier bleiben dem Zulieferer vor allem im Bereich der Endmontage nur noch sehr geringe Planungsspielräume.

### Anforderungen und Veränderungen beim vernetzten Zulieferunternehmen



Abhängig von der Art und Weise der *just in time*-Anbindung können also im Bereich der Produktionsplanung und -steuerung die Planungsspielräume und damit auch der Autonomieverlust unterschiedlich eng oder weit sein.

Die Qualitätssicherung ist zu einem zentralen Punkt im Rahmen der Hersteller-/Zulieferbeziehungen geworden. Die Anforderungen der Automobilhersteller sind hier enorm hoch: Sie führen in den Zulieferunternehmen eine intensive Lieferantenbewertung und -kontrolle durch. Verlangt wird eine absolute Null-Fehler-Qualität, wobei sich diese Forderung bereits auf die Konstruktion erstreckt und in besonderem Maße für die Produktion gilt. Qualität soll nicht mehr herbeikontrolliert, sondern "erzeugt" werden. In einer zeitlich derart eng aufeinander abgestimmten Produktionsweise wie bei der *just in time*-Produktion ist das Risiko zu hoch, am Ende des Produktionsprozesses bei einer Endkontrolle festzustellen, daß die Qualität mangelhaft ist. Dazu werden neue Verfahren zur Prozeßregelung in der Produktion eingeführt, die einen fehler- und störungsfreien Produktionsprozeß gewährleisten sollen. Damit wird den Zulieferern in der Regel genau vorgeschrieben, welche Verfahren zur Qualitätssicherung angewandt werden müssen. Gerade kleinere Zulieferunternehmen können den umfangreichen Anforderungen der Automobilhersteller in diesem Punkt nur sehr schwer nachkommen. In jedem Fall bedeutet die Vorverlagerung der Qualitätssicherung für den Zulieferer höhere Kosten und höhere Risiken. Daneben führt die regelmäßig durchgeführte Lieferantenbewertung dazu, daß der Automobilhersteller genau über das Zulieferunternehmen Bescheid weiß. Geprüft werden nämlich nicht nur die Prozeß- und die Produktsicherheit, die Lieferfähigkeit und das Qualitätsbewußtsein des Managements, sondern auch die Qualifikationen der Mitarbeiter. Damit ist eine Offenlegung des unternehmensspezifischen Know-hows unvermeidlich - der Zulieferer wird sozusagen transparent.

Die Frage der Qualitätssicherung ist aber dennoch durchaus ambivalent zu sehen. Denn die Fähigkeit, qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, bietet in einem hart umkämpften Markt Chancen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten.

Eine weitere Einengung der Unternehmensautonomie des Zulieferers ergibt sich durch die Einflußnahme der Abnehmer auf die Organisation des Zulieferers. In *just in time*-Lieferverhältnissen ist es meist unumgänglich, daß der Zulieferer ein Werk in unmittelbarer Nähe des Abnehmers einrichtet - auch im

Ausland. Die Kosten für das Belieferungsverfahren und die Investition für das neue Werk trägt zunächst einmal der Zulieferer.

In den heute langfristigen Lieferverträgen zwischen Automobilhersteller und Zulieferer, die häufig für die gesamte Modellaufzeit abgeschlossen werden, werden Preisabschläge vereinbart. Mit der langen Vertragsdauer wird die Erwartung verknüpft, daß der Zulieferer rationellere Verfahren in der Produktion einführt. Es ist dabei durchaus üblich, daß der Abnehmer in Kenntnis der Betriebsabläufe dem Zulieferer genaue Rationalisierungsvorgaben auferlegt. Die damit erzielten Kostenersparnisse muß der Zulieferer in Form von Preisabschlägen an den Abnehmer teilweise weitergeben. Daneben werden sogenannte Wettbewerbsklauseln vereinbart, d.h. der vertraglich gebundene Zulieferer muß bei niedrigeren Preisen konkurrierender Anbieter über seine Preise neu verhandeln. Zieht er nicht mit, kann der Abnehmer den Vertrag kündigen. Mitunter werden sogar gezielt Konkurrenten aufgebaut. Dies alles stellt einen ganz gravierenden Einschnitt in die Unternehmensautonomie des Zulieferers dar.

Im Bereich der Forschung und Entwicklung verlangt die Automobilindustrie immer stärker, daß die Zulieferer komplette Problemlösungen bei neuen Entwicklungen anbieten. Viele Zulieferer müssen ihren F&E-Bereich, um konkurrenzfähig zu bleiben, ausbauen. Nicht immer werden die Investitionen in diesen Bereich auch durch Lieferaufträge kompensiert. Es kommt vor, daß ein Zulieferer ein Teil entwickelt, der Produktionsauftrag aber an einen billigeren Konkurrenten vergeben wird. Es besteht also hier die Gefahr des Know-how-Abflusses.

Fazit: Den Zulieferern wird praktisch jede unternehmerische Zuständigkeit genommen. Preisdruck, Anforderungen in Richtung Systemlieferant und Flexibilitätsanforderungen bestimmen die Beziehungen zwischen Zulieferer und Abnehmer.

### **3. Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen**

Fragen wir uns jetzt, wie sich die so entstehende Systemverkettung, die die Entscheidungsautonomie der Zulieferer einschränkt, auf die Beschäftigung, die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation, die Arbeitsinhalte, die Qualifikation und

die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Zulieferunternehmen auswirkt. Dementsprechend sind auch die Mitbestimmungsrechte in diesen Bereichen berührt. Diese sind dann nicht mehr von der betrieblichen Interessenvertretung voll auszuschöpfen, wenn der Zuliefer-Arbeitgeber nicht mehr der eigentliche Entscheidungsträger, sondern entscheidungsabhängig vom Automobilhersteller ist. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit in diesen Bereichen unternehmensübergreifende Regelungen getroffen werden müssen, um die betrieblichen Mitbestimmungsdefizite auszugleichen.

Als 1. Bereich ist die *Beschäftigung* zu nennen:

Außerplanmäßige Lieferanforderungen entstehen z.B., wenn ein Modell unerwartet gut läuft. Der Zulieferer muß diesen zusätzlichen Bedarf bewältigen, vor allem, wenn er Alleinlieferant ist. In diesen Fällen werden oftmals zusätzliche Arbeitskräfte mit Fristverträgen eingestellt.

Kurzfristige Nachfrageschwankungen werden in der Regel mit Zusatzschichten und Mehrarbeit aufgefangen. In ähnlicher Weise muß sich der Zulieferer anpassen, wenn im Automobilunternehmen Sonderschichten gefahren werden.

Ein generell höheres Beschäftigungsrisiko dürfte für die Arbeitnehmer in einem vernetzten Produktionsbetrieb für die Laufzeit des Zuliefer-Vertrages nicht bestehen. Konjunkturelle Einbrüche in der Automobilindustrie schlagen jedoch "voll durch". Grundsätzlich muß man heute jedoch die Gefahr sehen, daß durch die Strategie vieler Automobilhersteller, verstärkt im Ausland einzukaufen, die Arbeitsplätze in der Zulieferindustrie bedroht sind.

Der 2. Bereich betrifft die *Arbeitszeit*:

In diesem Bereich ist die Verhandlungsautonomie von Unternehmensleitung und Betriebsrat im Zuliefer-Unternehmen nahezu entfallen. Lage und Dauer der Arbeitszeit in der Endmontage des Zuliefer-Unternehmens müssen bei montagesynchroner Anlieferung dem Abnehmer angepaßt werden. Ebenso müssen Sequenz-Zulieferer ihre Schicht- und Urlaubspläne an die jeweiligen Automobilhersteller anpassen. Als markantestes Beispiel ist hier das besondere Schichtmodell von BMW in Regensburg zu nennen, dem sich eine Reihe von Zuliefer-Unternehmen angeschlossen haben.

Selbst Betriebsversammlungen müssen parallel mit dem Abnehmer durchgeführt werden, damit es nicht zu einem Bandabriß kommt; d.h. der Betriebsrat muß jedesmal beim Automobilhersteller nachfragen, wann er eine Betriebsversammlung durchführen kann.

Als 3. Bereich ist die *Arbeitsorganisation* zu nennen:

Eine vernetzte Produktion zum Abnehmer erfordert im Zuliefer-Unternehmen eine Anpassung der Arbeitsorganisation. Eine flexible Produktionsorganisation und ablauforientierte Fertigungstechnologien sollen eine adäquate Reaktion auf kurzfristige Abrufe, Nachfrageänderungen und -schwankungen ermöglichen. Neue Anforderungen stellen sich zudem durch neue Produktionskonzepte in Verbindung mit Gruppenarbeit.

Daneben sind als Voraussetzung für die Realisierung von *just in time*-Produktion flexible Personaleinsatzkonzepte erforderlich, um schnell auf Störungen, Auslastungsschwankungen und außerplanmäßige Lieferanforderungen reagieren zu können.

Dies leitet über zum 4. Bereich, der *Qualifikation*:

Um Arbeitnehmer flexibel an alternativen Arbeitsplätzen einsetzen zu können, sind andere und umfangreichere Qualifikationen erforderlich. Darüber hinaus werden dadurch in immer stärkerem Umfang sogenannte extrafunktionale Qualifikationen abgefordert. D.h. ganzheitliches, auf Zusammenhänge angelegtes Denken, rasche Reaktionsfähigkeit und Motivation sollen die fachspezifischen Anforderungen ergänzen.

Auch die veränderten Qualitätsanforderungen wirken sich direkt auf die Anforderungsprofile für die Beschäftigten aus. Die Automobilhersteller machen für den Bereich der Qualitätssicherung genaue und kompromißlose Vorgaben, die laufend überwacht werden. Arbeitsinhalte und -abläufe werden heute von den Qualitätsanforderungen wie von einem roten Faden durchzogen. Dementsprechend werden auch die Ausbildung und Schulung an den neuesten Methoden zur Qualitätssicherung ausgerichtet. Hierbei handelt es sich in vielen Fällen um abnehmerspezifische Qualifikationen.

Im 5. Bereich, den *Arbeitsbedingungen*, soll exemplarisch die Verhaltens- und Leistungskontrolle herausgegriffen werden:

Der Produktionsablauf wird bei *just in time*-Produktion notwendigerweise mit Betriebsdatenerfassungssystemen überwacht, um weitgehende Produktions- und Prozeßsicherheit zu gewährleisten. Das bedeutet für die Arbeitnehmer, daß ihre Arbeit kontrollierbar wird. Die in BDE-Systemen gewonnenen Betriebsdaten (wo wurde wann welches Teil in welcher Qualität produziert) werden zudem im Rahmen der Qualitätsdokumentation dem Abnehmer zugänglich gemacht.

In den eben genannten Bereichen Beschäftigung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Qualifikation und Arbeitsbedingungen werden maßgebliche Entscheidungen, die früher der Zulieferer traf, heute vom Automobilhersteller getroffen. D.h. auch, daß der Zuliefer-Arbeitgeber für die betriebliche Interessenvertretung nicht mehr der geeignete Verhandlungspartner ist. Die Gefahr besteht, daß Mitbestimmungsrechte leerlaufen. Denn wo entschieden wird, bestehen keine Mitbestimmungsrechte, und wo Mitbestimmungsrechte bestehen, wird nichts mehr entschieden. In diesem "Dilemma" müßten sich die Mitbestimmungsrechte an dem eigentlichen Entscheidungsträger - dem Automobilhersteller - orientieren.

#### **4. Ziel: Mitbestimmung bereichsübergreifend**

Auf derart vernetzte Strukturen ohne rechtliche Bindung passen die bestehenden Mitbestimmungsregelungen nicht mehr. Gesetzliche Regelungen, die diese Mitbestimmungsdefizite aufgreifen, sind zur Zeit nicht zu erwarten. Welche anderen Lösungsmöglichkeiten sind also denkbar?

Die Mitbestimmungsdefizite resultieren daraus, daß die Unternehmen bei vernetzter Produktion zwar technisch-organisatorisch, nicht aber gleichzeitig auch unternehmensrechtlich verflochten werden. Man kann sagen, der "unternehmensrechtliche Überbau" entspricht nicht mehr seiner "technisch-organisatorischen Basis"! Die Automobilhersteller nutzen die Möglichkeit, Kosten und Risiken rechtlich auf die Zulieferunternehmen auszulagern, sie aber über die Informationssysteme organisatorisch so anzubinden, als ob sie Betriebsabteilungen des Automobilunternehmens wären. Einerseits wird also die Fertigungstiefe verringert, andererseits werden die Zulieferanten technisch-organisatorisch weitgehend in die Fertigungsabläufe der Automobilhersteller integriert. Arbeitsabläufe in den Zulieferunternehmen werden durch den

Planungsträger des Systems bestimmt, der aber nicht durch den Arbeitgeber der Zulieferbeschäftigten verkörpert wird, sondern durch den Automobilhersteller.

Aus diesem Grund ist es erforderlich, daß sich die Mitbestimmungsrechte nicht mehr nur an starren rechtlichen Betriebs- und Unternehmensstrukturen orientieren. Mitbestimmung muß statt eines institutionellen einen bereichsübergreifenden Charakter erhalten, der sich stärker an der Reichweite der Systemwirkungen und -zusammenhänge orientiert.

Es wird erwoget, den Betrieb entlang der logistischen Kette neu zu formieren. Hierbei sollen nicht mehr die formalrechtlichen Unternehmensgrenzen maßgeblich sein, sondern die funktionalen Einheiten: Sind die Beschäftigten beim Zulieferer faktisch organisatorisch dem Automobilunternehmen unterstellt, sollen sie auch durch einen einheitlichen Betriebsrat vertreten werden. Hierzu müßte der Betriebsbegriff, der dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zugrunde liegt, neu bestimmt werden. Dieser ist zwar nicht ausdrücklich definiert. Er orientiert sich jedoch am Unternehmen, nicht jedoch an unternehmensübergreifenden Zusammenhängen.

Man kann auch die Frage stellen, inwieweit es sich bei den neuen Strukturen im Hersteller-/Zuliefererkomplex nicht um konzernähnliche Gebilde handelt. Unser Projekt hat für die engsten Fälle der Zulieferanbindung, wie sie bei sequenzgenauer *just in time*-Produktion erforderlich ist, eine Lösung vorgeschlagen, wonach ein Konzernbetriebsrat gemäß § 54 BetrVG beim Automobilunternehmen einzurichten ist, in dem die Zulieferbetriebsräte ebenfalls repräsentiert sind. Voraussetzung ist, daß der Einfluß des Automobilherstellers so groß ist, daß der Zulieferbetrieb letztlich nur noch eine produktionstechnische Betriebseinheit des Automobilherstellers ist. In diesen Fällen verdichtet sich der starke Einfluß des Automobilherstellers soweit, daß die marktmäßigen Zulieferbeziehungen in konzernrechtliche Unternehmensbeziehungen nach §§ 17, 18 Aktiengesetz übergehen. Nur dann kann davon ausgegangen werden, daß ein faktischer Konzern zwischen dem Automobilhersteller und dem *just in time*-Betrieb vorliegt, der die Bildung eines Konzernbetriebsrates rechtfertigt. Ein derart gebildeter KBR wäre originär für Mitbestimmungsangelegenheiten zuständig, die mehrere Konzernunternehmen betreffen und nur einheitlich regelbar sind. Dies könnten alle Angelegenheiten sein, die vom Abnehmer veranlaßt sind, auf die der Zulieferbetriebsrat jedoch keinen Einfluß hat. In allen anderen Fragen der Mitbestimmung würden die

Interessenvertretungen von Hersteller und Zulieferer völlig eigenständig agieren. Um zu verhindern, daß überfrachtete Gremien auf Konzernebene entstehen, könnten speziell auf die Zulieferbeziehung zugeschnittene Ausschüsse gebildet werden.

Ein berechtigter Einwand ist, daß eine unübersehbare Konzernlandschaft entstehen würde. Außerdem wäre mit dieser Lösung der überwiegenden Zahl der Zulieferer nicht gedient, die zwar nicht in einem derart engen Zulieferverbund zur Automobilindustrie stehen, dennoch aber von deren Entscheidungen mehr oder weniger abhängig sind.

Da auf den Betriebsräten ein großer Handlungsdruck lastet, bilden sich in der Praxis zunehmend informelle Mitbestimmungsstrukturen heraus, mit denen die bestehenden Defizite aufgefangen werden sollen. Die bereits heute bestehenden, zum Teil gewerkschaftlich organisierten und koordinierten Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaften sind ein Beispiel dafür, wie über Unternehmensgrenzen hinweg Informationen ausgetauscht und gemeinsame Maßnahmen koordiniert werden können. Sie sind die Grundlage dafür, daß Betriebsräte über "einen kurzen Draht" miteinander entstehende Mitbestimmungsdefizite ausgleichen können. Möglicherweise entwickelt sich hieraus mittelfristig eine problemorientierte Mitbestimmung, die es ermöglicht, auf dem gesicherten Fundament der Handlungskompetenzen der örtlichen Betriebsräte "freie" Mitbestimmungsvereinbarungen abzuschließen.

Die Schwierigkeit der informellen Arbeitskreise besteht darin, daß dafür der § 37 Abs. 6 BetrVG auf Dauer nicht tragfähig ist. Eine Institutionalisierung dieser Gremien ist über Tarifverträge entlang der logistischen Kette durchaus denkbar. Dies könnte dazu beitragen, daß auf Arbeitnehmerseite Informationsnetzwerke entstehen, die sich flexibel an die unternehmerischen Entscheidungsstrukturen anpassen.

Dazu ist aber auch auf Arbeitnehmerseite ein Umdenken erforderlich. Die Interessen können nicht mehr isoliert auf Betriebs- und Unternehmensebene verfolgt werden, sondern müssen sich an den Systemzusammenhängen orientieren. Patentrezepte gibt es sicherlich nicht. Auch auf die Gefahr hin, als realitätsfern belächelt zu werden, möchte ich zwei Begriffe in die Diskussion werfen, die meines Erachtens zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese sind Solidarität und Vertrauen auf Arbeitnehmerseite - trotz oder gerade in konjunkturellen Krisenzeiten. Auch wenn man versucht, eine rechtliche oder

tarifliche Lösung für die Mitbestimmungsdefizite entlang der logistischen Kette zu finden und durchzusetzen, müssen derartige Regelungen in der Praxis mit Leben ausgefüllt werden. Dies ist nur möglich, wenn die gegenseitigen Probleme bekannt sind und ein Austausch hierüber stattfindet.

Aber auch eine einzelgewerkschaftsübergreifende Zusammenarbeit wird immer wichtiger. Die Diskussion über die Koordination von Interessen darf auf Arbeitnehmerseite nicht an Grenzen haltmachen, die in den Zulieferverbänden auf Unternehmensseite keine Rolle spielen.

**Literaturhinweise:**

- Mendius, Hans Gerhard, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.) (1991): Zulieferer im Netz: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1990): Der Lieferant on line. Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie, Baden-Baden
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung, Baden-Baden