

Auf dem Weg zur "kooperativen Produktion"?: Tendenzen und Gegen-Tendenzen

Pohlmann, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pohlmann, M. (1995). Auf dem Weg zur "kooperativen Produktion"?: Tendenzen und Gegen-Tendenzen. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 13-39). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-430078>

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.

Auf dem Weg zur "kooperativen Produktion"? Tendenzen und Gegen-Tendenzen

1. Anreize zur internen und externen Vernetzung - Einleitende Bemerkungen

Der avisierte "Strategiewandel" in Großunternehmen verschiedener Branchen wird von vielen Autoren als eine Abkehr von einigen traditionellen Prinzipien der Massenproduktion aufgefaßt. Auch wenn diese Abkehr nicht so weitreichend zu sein scheint, wie Piore/Sabel 1985 ankündigen, wird doch vermutet, daß tragende Prinzipien traditioneller Massenproduktion in Frage gestellt werden.

Die Produktion war bislang so organisiert, daß Spezialisierung und Produktbindung einen hohen Stellenwert hatten und man es von der Technik und der Arbeitsorganisation her als vorteilhaft erachtete, das Personal auf festen Arbeitsplätzen auszulasten. Das führte zur Maxime einer möglichst großen Fertigungstiefe (Kellermann 1984: 91, am Beispiel der Zahnradfabrik Passau), mit der eine kontinuierliche Versorgung, ein störungsfreier Produktionsprozeß und eine hohe Qualität bei einer gleichzeitigen Vermeidung allzu großer Abhängigkeiten und einem Schutz vor opportunistischem Verhalten der Vertragspartner gesichert schien (für die Automobilindustrie: Doleschal 1989). Die Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals (Marx), die *Produktions- und Zeitökonomie*¹ (Brandt u.a. 1978: 38) war in den führenden Branchen² richtungsweisend. Niedrige Stückkosten, und damit hohe Skalenerträge, waren

1 Wobei die Produktions- und Zeitökonomie natürlich auch besondere Bezüge zur Anwendung des variablen Kapitals aufweist.

2 Eine Ausnahme stellt hier - in bezug auf die Verwirklichung - am ehesten die Branche des Maschinenbaus dar.

eine zentrale Orientierungsgröße, und das *Prinzip des Verkäufermarktes* war vorherrschend. Die *Flexibilität* kam aus den *hohen Beständen*, die auch eine schnelle Lieferbereitschaft ermöglichten (für die Elektronikindustrie: Eidenmüller 1987: 36 ff.). Immer mehr Varianten/Teile erhöhten den Bestand, ohne am Umsatz beteiligt zu sein.

Schnell wurde deutlich, daß es sich bei der Flexibilität aus Beständen um eine Flexibilitätsressource handelt, deren *Ausnutzung bei einer zunehmenden Kundenorientierung* schnell an ihre Grenzen stößt. Mit der damit einhergehenden Variantenvielfalt und angestregten Produktinnovation kippt das Prinzip der Flexibilität aus Beständen.³

Steigende Variantenvielfalt und damit sinkende Gesamtstückzahlen je Auftrag, kürzere Innovationszeiten der Produkte, sinkende Lieferfristen und steigende Qualitätsanforderungen der Kunden wirken bei traditioneller Bestandsorganisation und Disposition in einem Ausmaße erhöhend auf die Bestände (Nürich 1984: 100), daß sich Strukturinvestitionen zunehmend als lohnend erweisen. Damit ist bereits eine Einsatzrichtung von neuen Technologien vorgezeichnet. Als Organisationstechnologien werden sie zum Zwecke weitgehender Strukturänderungen genutzt. Die Ausrichtung dieser Strukturänderung scheint durch ein alternatives Produktionskonzept vorgezeichnet, das alte Prinzipien der *economy of speed* nun auf eine veränderte Weise zu verwirklichen sucht.

Aus der Wahrnehmung einer veränderten Konkurrenzsituation heraus, in der das japanische Produktionsmodell als Orientierung eine große Rolle spielt, findet nun nach Meinung vieler Autoren eine "strategische" Umgewichtung der Produktionsprinzipien statt - bei dem immer noch gleichen Ziel, eine hohe Durchlaufgeschwindigkeit zu erreichen. Marktökonomische Erfordernisse werden nun stärker berücksichtigt, der Käufermarkt löst tendenziell den Verkäufermarkt ab. Die Produktbindung ist nicht mehr in dem Maße zentral und die Fertigungstiefe variabel. Flexibilität soll nun nicht mehr aus der Pufferung des technischen Kerns durch Vorratshaltung (Thompson 1967), sondern aus einer zeitgenau und auftragsgebunden gesteuerten Koppelung von Disposition/Zulieferung, Fertigung und Vertrieb resultieren. Logistik tritt unternehmens-

3 So stieg bei Siemens beispielsweise der Anteil der "jungen" Produkte von 1970 bis 1985 von 38% auf 53% (Eidenmüller 1987: 24).

strategisch in den Vordergrund. *Just in time*, *Kanban*, Losgröße 1, *Auftragssteuerung* und *flexible Automatisierung* heißen einige der viel diskutierten Stichworte, die diesen Wandel markieren sollen.

Make or buy-Entscheidungen orientieren sich, so zahlreiche Untersuchungsbefunde, immer stärker an der Devise des Fremdbezuges. Damit scheint für einige Autoren die Produktion in Netzwerken, die "kooperative Produktion" im Abnehmer-Zulieferer-Verbund, als ein Produktionsmodell des 21. Jahrhunderts auf. Die "Produktion in Netzwerken" verändere die industrielle Arbeitsteilung grundlegend und damit die Strukturen ganzer Branchen und regionaler, ja nationaler Wirtschaften. *Networking* werde zur zentralen Aufgabe des Managements. Und der ökonomische Profit ergebe sich aus dem "sozialen Kapital" der Netzwerkbeziehungen, aus dem überlegenen Koordinations-Know-how. Leitbilder und Vor-Stellungen von sog. "Schaltbrettunternehmen" (Sydow 1992) oder "Solarfirmen" (Piore/Sabel 1985) oder "Spezialisierungskonsortien" (Sabel/Kern/Herrigel 1991) sind schnell bei der Hand⁴. Das moderne Unternehmen, so Sydow, sei nicht mehr hoch integriert, sondern hochgradig vernetzt (1992). Ein Szenario wird thematisiert, das die folgende Abbildung 1 wiedergibt.

Abbildung 1: Make-or-Buy-Entscheidungen und Produktionsmodelle

19./20. Jahrhundert: Eigenproduktion!	21. Jahrhundert: Einkauf!
Entstehung von Großunternehmen	Dominanz von Unternehmensverbänden
hochintegrierte Massenproduktion	flexibilisierte dezentrale Massenproduktion
Kapitalismus der Managerunternehmen	<i>Network Capitalism</i>
Produktionsökonomie	Interorganisationsökonomie

4 Sydow zitiert ein solches Beispiel: "LEWIS GALOOB TOYS, ein US-amerikanischer "Hersteller" von Spielwaren, beschäftigt kaum mehr als 100 fest angestellte Mitarbeiter und vermarktet Waren im Wert von über 50 Mio. \$ (1985). GALOOB kauft Produktideen von unabhängigen Erfindern und läßt die Entwicklungsarbeit von selbständigen Ingenieurbüros durchführen. Die eigentliche Herstellung erfolgt durch Subkontrakt-Unternehmen in Hongkong, die ihrerseits arbeitsintensive Funktionen in China ausführen lassen. Die Fertigprodukte werden durch Spediteure in die USA transportiert und dort über selbständige Vertragsrepräsentanten vertrieben." (Sydow 1992: 3)

Dabei werden bei der Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, die immer von der Transaktionssituation mit abhängt (Williamson 1975; 1985), folgende Zielorientierungen und gewünschte Effekte diskutiert. Die Anreize zur Beibehaltung oder Erhöhung der Fertigungstiefe liegen erstens im Schutz des Know-hows zur Sicherung künftiger Innovationsfähigkeit. Dieses erlaubt oftmals erst eine "Arrondierung strategischer Kernfähigkeiten". Die Kontinuität und Kontrolle der Produktion ist zweitens ebenso ein Argument für die Eigenproduktion wie die Kostendegression, die *economy of scale*. Drittens spielen personalpolitische Flexibilitäten und die tarifpolitische Berechenbarkeit eine Rolle (Abbildung 2).

Abbildung 2: Anreize zur Eigenproduktion

Dimensionen	Gewünschte Effekte
Know-how	▶ Innovationschancen
Schutz vor - überhöhten Preisen - Opportunismus - Zulieferproblemen	▶ Kontinuität der Produktion ▶ Kontrolle und Berechenbarkeit
Kostendegression (Skaleneffekte)	▶ Einsparungen
Tarifverhandlungen	▶ Kontrolle und Berechenbarkeit
Personal	▶ Beschäftigung "leistungsgeminderter" Arbeitnehmer

Auf der anderen Seite werden viele Argumente für die Auslagerung von Produktionsteilen stark gemacht. Hier spielen vor allem das spezialisierte Know-how der Zulieferer, die mögliche Ausnutzung der Lohnkostendifferentiale und die Möglichkeit der unbürokratisierten Machtausübung mittels der Kundenposition eine Rolle (Abbildung 3).

Abbildung 3: Anreize zum Einkauf

Dimensionen	Gewünschte Effekte
<p>Know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produkt - Produktionstechnik - Organisation <p>Kostendegression (Skaleneffekte)</p> <p>Lager-, Bestandhaltung Flexibilisierung</p> <p>Lohnkosten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskraftnutzung (extensiv/intensiv) - Lohnhöhe (Lebenshaltungskosten/Tarife) - Lohnnebenkosten <p>Kundenposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Machtasymmetrie - Preisdruck - Legitimation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konzentration und Entlastungen <ul style="list-style-type: none"> - Personalpolitik - Produktionseffizienz ▶ Einsparungen ▶ Verlagerung von Kosten und Lasten ▶ Einsparungen und Entlastungen <ul style="list-style-type: none"> - Personalpolitik ▶ Effizienz/Effektivität der Machtausübung

Die Tendenzen, die auf dieser Basis der Orientierungen der Unternehmen markiert werden, sind deutlich: Immer mehr Unternehmen tendieren zur Reduzierung ihrer Fertigungstiefen und im Zuge dieser Reduzierung gestalten sie die Netze zu ihren Lieferanten neu. Im folgenden sollen die vermuteten Trends der Neugestaltung industrieller Netze vorgestellt und anhand einiger Forschungsergebnisse auf notwendige Differenzierungen hingewiesen und auf mögliche Gegenteilstendenzen aufmerksam gemacht werden.

2. Trends und Tendenzen

Internationalisierung der Märkte

Immer mehr Waren werden für den Weltmarkt produziert und immer mehr und immer häufiger beliefern auch kleine Firmen internationale Märkte (Zündorf 1993). Die Fertigungstiefe großer Firmen wird in zentralen Branchen reduziert.

Der Zulieferindustrie eröffnen sich unter den verschärften Bedingungen internationaler Konkurrenz neue Absatzpotentiale. Und sie rechnen damit: Nach einer Untersuchung von Wildemann gehen die Führungskräfte der Zulieferindustrie bis zum Jahr 2000 auf allen Märkten von positiven, zum Teil sogar zweistelligen Wachstumsraten aus (1993: 1). Bestreben ist es, die Internationalisierungsanstrengungen der Endhersteller zu begleiten und nachzuvollziehen (6). Eine Ansiedlungspolitik im regionalen Umfeld der Abnehmer wird von einem nicht geringen Teil der Zulieferer anvisiert.

Profite

Das zentrale Problem dabei ist, ob der "erwirtschaftete" und verteilte Profit ausreicht, die notwendigen Standort-, Rationalisierungs- und Modernisierungsinvestitionen zu tätigen. Dieses Problem erscheint vor allem für die Zulieferindustrie virulent. Von der letzten Hochkonjunkturphase hatte die Zulieferindustrie bereits in wesentlich geringerem Maße als die Endhersteller profitiert, und der Druck auf ihre Gewinnmargen steigt. Die Eigenkapitalquoten und der Innenfinanzierungsspielraum sinken in einer Zeit, so Wildemann, in der eigentlich investiert werden müßte (1993: 7). Das Problem stellt sich um so drastischer, da die ausländische Konkurrenz primär den Druck auf die Preise erhöht und erhöhen wird und darin ihr Wettbewerbsvorteil gesehen wird.

Lieferstrukturen

Die zentrale Tendenz, die von vielen Forschern am Beispiel der Automobilindustrie markiert wird, ist der Einquellenbezug der Abnehmer. Die Abnehmer, so die Vorstellung, kooperieren enger mit einem Systemlieferanten (vgl. stellvertretend für viele andere: Wildemann 1988; Doleschal 1988; Semmelroggen 1990; Wildemann 1993; Endres/Wehner 1993 etc.). Diese "Hoflieferanten" liefern dann wertvollere und/oder komplexere, zum Teil bereits vormontierte Teile, Teilegruppen oder ganze Systeme *just in time* zu. Während die einen darin Chancen sehen (s. die Expertenaussagen in: Wildemann 1993), betonen andere die Gefahr der Polarisierung und Hierarchisierung der Zulieferindustrie (z.B. Doleschal 1988; 1990a,b,c; Semmelroggen 1990; Bieber 1992). Die Zulieferer im ersten Glied geben den Druck auf die Kosten weiter und müssen

versuchen - im japanischen Stil - zunehmend Lohnkostendifferentiale auszunutzen - obwohl im deutschen System der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung nach unten hin stärkere rechtliche Schranken zu erwarten sind. Die Markierung einer solchen Tendenz zum Einquellenbezug und zur nachfolgenden "Hierarchisierung" ist jedoch mittlerweile umstritten, da die Lieferantenzahl branchenübergreifend immer noch hoch ist (Simon/Homburg 1993; VDI-nachrichten 1994).

Technische Vernetzungen und just in time

Die technische Vernetzung mit den Herstellern ist *noch* nicht weit fortgeschritten. Datenfernübertragungen existieren immer *noch* relativ selten und von einer "Informationspartnerschaft" kann noch lange nicht die Rede sein (Wildemann 1993: 38; Simon/Homburg 1993: 12 f.). Wenn eine Datenfernübertragung existiert, werden sehr häufig nur die Auftragsdaten übertragen (Wildemann 1993: 38 f.). Dennoch markieren viele Forscher hier einen Trend, der im Zusammenhang mit der *just in time*-Produktion zu sehen ist. Es wird ein branchenübergreifender Wandel von der *just in case*-Produktion zur *just in time*-Produktion konstatiert, in der eine Vielzahl von Produkten produktionssynchron angeliefert werden (Semmelroggen 1990: 4; Doleschal 1990a: 8). Zwar wurde bereits früh selbst in der Automobilindustrie signalisiert, daß nur wenige Produkte überhaupt "*just in time*-fähig" seien (Doleschal 1990b, und zuletzt: VDI-nachrichten vom 11.2.1994). Den Diskussionen um diesen "Trend" hat das aber bislang keinen Abbruch getan.

Entwicklung

In vielen Branchen sind die Produktlebenszyklen kürzer geworden, so daß auch in der Zulieferindustrie unter einem härteren Zeitregime gehandelt werden muß. Beschleunigte Entwicklungs- und Testzeiten werden erwartet, kürzere Amortisationszeiten müssen in Kauf genommen werden. 60% der von Wildemann (1993: 12 f.) befragten Führungskräfte gaben einen Produktlebenszyklus für ein typisches Zulieferprodukt von höchstens 10 Jahren an. Das erklärt u.a. auch, warum sich viele vor allem von der Diversifikation Umsatzsteigerungen versprechen. Frühzeitige Informationen über zukünftige Entwicklungen helfen

auch, das haben viele Lieferanten erkannt, rechtzeitig Entwicklungspartnerschaften anzustreben. Der Druck auf die eigene Konstruktion und Entwicklung ist zumindest bei Lieferanten des ersten und zweiten Gliedes bereits enorm gestiegen. Die verkürzten Produktlebenszyklen haben diesen Druck nicht nur für die Endhersteller erhöht, sondern auch für die Lieferanten, die heute im Durchschnitt 5,2% vom Umsatz für Konstruktion und Entwicklung bereitstellen und 1995 6,2% , im Jahr 2000 8,1% vom Umsatz einplanen (22). *Design in* ist einer der Trends, die für die Zulieferer des ersten Gliedes nach Ansicht vieler Forscher von Bedeutung sein werden. Wie diese beabsichtigten internen Aufwandsverschiebungen bei immer geringeren Spielräumen für Rationalisierungsinvestitionen aufgefangen werden, bleibt jedoch unklar. Die durchschnittliche Entwicklungszeit soll sich - nach Meinung von Zulieferexperten - von 18,5 Monaten 1991 auf 14,8 Monate im Jahre 1995 und 14,2 Monate im Jahre 2000 verkürzen. Kooperationen mit den Abnehmern sind zwar bereits etabliert (53%), aber die Mehrzahl entwickelt *noch* in Eigenregie (63%) (22; so auch: Simon/Homburg 1993: 12 f.). Jedoch wird auch hier von Forschern und Experten eindeutig ein Trend hin zu gemeinsamen Entwicklungsarbeiten signalisiert.

Qualität und Kontrolle

Hier wird dann auch die geforderte Einhaltung von Qualitätsstandards (DIN ISO 9000 bis 9004), das Ziel der "Nullfehlerquote" und die Etablierung des "Total Quality Managements" zum viel diskutierten Bestandteil der Abnehmer- und Zulieferpolitiken im Wettbewerb. In der Diskussion sind vor allem die regelmäßigen Audits und Lieferantenbewertungen der Abnehmer, die als Impuls für Eingriffe in die Organisationsstruktur der Lieferanten dienen, für ihre organisationsstrukturelle Verkopplung mit dem Abnehmerunternehmen sorgen (Bieber/Sauer 1991: 246 f.).

Verträge

Nach Nagel u.a. deutet sich nicht nur ein Trend zu längerfristigen Vertragsvereinbarungen zwischen Abnehmer und Zulieferer an - obwohl einjährige Abschlüsse das Vertragsgeschäft dominieren -, sondern die Verhandlungsbezie-

hungen werden auch zunehmend enger (1990: 44 f.). Die Verträge, die mündlich oder schriftlich geschlossen werden, sind für die Juristen schwer einordenbar (Zirkel 1990; Zwilling 1989; Tiedtke 1990; Westphalen 1990; Schmidt 1991; Nagel u.a. 1991). "Just-in-time" läßt ihnen, so Zwilling, "die Ohren klingeln" (1989: 42). Die durch die Beteiligten im Laufe der Zeit geschaffenen Verhältnisse weichen zu stark von der gesetzgeberischen Vorstellung der Austauschverträge ab, bei denen stets klar ein Leistender einem Empfangenden gegenübersteht und die Rechte und Pflichten beider sich eindeutig voneinander abgrenzen lassen. Die deutsche Rechtslehre beginnt daher die soziale Einbettung der Lieferbeziehungen zu diskutieren. Da ist von Dauerschuldverhältnissen, symbiotischen Zweckgemeinschaften und faktischen Konzernierungen die Rede. Zirkel fragt bei diesen beinahe symbiotischen Beziehungen nach einer "Vertragsart *sui generis*", die sich nur durch eine spezifische Kombination von Rechtsregeln charakterisieren lasse, wenn man dem Sachverhalt keine juristische Gewalt antun wolle (1990: 346, 348, 351).

Partnerschaft

Vor diesem Hintergrund wird dann auch als Fernziel "Partnerschaftlichkeit" zwischen Abnehmer- und Zulieferunternehmen avisiert, propagiert und eingeklagt (Wildemann 1993; BMW-Gesamtbetriebsrat 1990). "Langfristige Systempartnerschaft" müsse, so Klebe/Roth, das kurzfristige Verwertungsdenken dominieren (1991: 188). Es wird daher zuallererst konstatiert - angeregt durch die Thematisierung der "Zuliefererdiskriminierung" (Hamer 1991) -, daß die Widerstände gegenüber einer Partnerschaft auf Abnehmerseite noch groß sind. Der "arme Lieferant" in der Automobilindustrie dient als ein Fixpunkt der Thematisierung.

Insgesamt werden als Trend "Tendenzen zur Japanisierung" ausgemacht, die - bei allen Unterschieden zu Japan - vor allem an den Punkten "clanähnliche", Konkurrenz und Kooperation vereinbarende Netzwerke mit Systemlieferanten, "Pyramidisierung" der Zulieferkette, Qualitätsmanagement und der Frage der "Japanisierung der Interessenvertretung" stark gemacht werden (Klebe/Roth 1990a,b; Bieber/Sauer 1991; Altmann 1992). "Produktivitäts- und Flexibilitätsfortschritte werden", so faßt Altmann die derzeitige Diskussion zusammen, "entweder erwartet von der Anwendung japanischer Rationalisierungsstrategien

und Managementmethoden - "Lean Production" ist das derzeit meistdiskutierte Konzept (...). Oder sie werden erwartet von Produktionskonzepten, die zumindest in Teilbereichen die Ressource Arbeitskraft in neuer Form - anthropozentrisch - produktiver zu nutzen suchen (...)" (1992: 83 f.).

3. Differenzierungen und Gegen-Tendenzen: Zu einigen Forschungsergebnissen

Im folgenden sollen anhand der Forschungsergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojektes⁵ einige Differenzierungen eingeführt und "Gegen-Tendenzen" dargestellt werden, die das Bild von einem branchenübergreifenden Trend relativieren und in vielen Aspekten verabschieden helfen.

3.1 Die Internationalisierung der Beschaffung

Das weltweite Einkaufen (*global sourcing*) als Teil der proklamierten Einkaufsstrategie beschränkt sich - mit Ausnahme der Automobilindustrie - in der Regel nur auf sehr wenige Zulieferer. Trotz proklamierter Internationalisierung kommt die überwiegende Zahl (ca. 80%) der Lieferanten unserer Abnehmer immer noch aus dem Inland.

Es ist trotzdem nicht zu verkennen, daß der Wertanteil ausländischer Zulieferungen stark gewachsen ist. Auf die wenigen ausländischen Lieferanten entfällt bisweilen ein nicht unbeträchtlicher Anteil des Einkaufsvolumens.

Der zentrale Effekt einer verstärkt international orientierten Einkaufspolitik liegt zur Zeit aber (noch) nicht im tatsächlichen weltweiten Einkaufen, sondern in der Etablierung einer spezifischen Marktwahrnehmung in den Aushandlungsprozessen mit den Lieferanten. *Für international erreichbare Preisstandards kann nun legitimerweise Geltung beansprucht werden, so daß ein starker Druck zur Internationalisierung der Produktion auf Lieferantenseite entsteht.* Die

5 Das Forschungsprojekt über Tendenzen logistischer Unternehmenssteuerung und die deutsche Zulieferindustrie wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Lutz Zündorf und dem Autor von 1989 bis 1993 an der Universität Lüneburg im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft durchgeführt. Mitarbeiter waren Maja Apelt, Carsten Buroh, Katharina Dahrendorf und Henning Martens. Die Gesamtergebnisse werden demnächst beim Rainer Hampp-Verlag unter dem Titel "Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung - Zulieferung" erscheinen.

Kunden versuchen auf diese Weise, von den Transaktionssicherheiten und geringeren Transaktionskosten einer Zulieferung aus heimischen Gefilden zu profitieren und zugleich die Wettbewerbspreise eines internationalen Wettbewerbs zu realisieren. So hat das weltweite Einkaufen auch ohne weitgehende Realisierung einen doppelten Effekt für die Einkaufspolitik: Die vielfach geringeren internationalen Preisstandards können gezahlt werden, ohne daß die oft erhöhten Transaktionskosten des weltweiten Einkaufs in Kauf genommen werden müssen.

3.2 Preise und Gewinnspannen

Der auf den Lieferanten lastende Marktmachtdruck äußert sich zuallerst in den wichtigsten marktbezogenen Daten, den Preisen. Ausdruck der Marktmacht der Kunden ist zum einen die Dauer der Preisvereinbarungen. Die in den Fallstudien beobachtete branchenübergreifende Norm, einmal im Jahr die Preise neu zu verhandeln, bestätigt sich in den Ergebnissen der schriftlichen Befragung deutlich. *Branchenübergreifend sind es knapp 80% der Lieferanten, deren Preisvereinbarungen 12 Monate laufen* (Abbildung 4).

Trotzdem lassen sich Unterschiede erkennen. In der elektrotechnischen Industrie sind es immerhin knapp ein Viertel der Lieferanten, die häufiger im Jahr die Preise neu verhandeln. Hier zeigt sich als Ergebnis der schriftlichen Befragung, was sich in den Fallstudien bereits angedeutet hat: Der Marktmachtdruck, den die Abnehmer der elektrotechnischen Industrie zuallererst ausüben, findet seinen Ausdruck am klarsten in der vertraglichen, formalen Gestaltung der Beziehung zu den A-Lieferanten. Vertraglich weitgehend ungesicherte Beziehungen sollen in dieser Branche den marktmachtpolitischen Spielraum erweitern. Die Ergebnisse der "sonstigen Branchen" lassen deutlich die Sonderbedingungen des projektbezogenen Maschinenbaus und der Luft- und Raumfahrtindustrie erkennen. Hier ist der stärkste Prozentsatz von Lieferanten mit längerfristigen Preisvereinbarungen angesiedelt.

Betrachtet man weiter die "Elastizität" der Preise während der Laufzeit der Preisvereinbarungen, die Möglichkeit von "Nachverhandlungen", so läßt sich zunächst erkennen, daß branchenübergreifend bei über 40% der A-Lieferanten aufgrund von erhöhten Materialkosten nachverhandelt werden kann. Hier deutet sich ein Gegenmachtpotential der A-Lieferanten an, wenn sie durch steigende Materialkosten in eine "Kostenklemme" kommen.

In der Automobilindustrie ist dies - wie nicht anders zu erwarten - am geringsten ausgeprägt, und umgekehrt werden hier am ehesten die Preise bei günstigen Konkurrenzangeboten während der Laufzeit der Preisvereinbarungen infragegestellt. Fast die Hälfte der Lieferanten kennt branchenübergreifend - nach eigenen Angaben - die Infragestellungen der Preise bei günstigen Konkurrenzangeboten, ein Indikator für den Marktmachtdruck der Abnehmerseite, der in der elektrotechnischen Industrie aufgrund der spezifischen Transaktionsbedingungen (standardisierte Produkte, Listenpreise) vergleichsweise am geringsten ausgeprägt ist.

Langfristige Rahmenvereinbarungen mit sinkenden Preisen - ein Trend zur "Japanisierung", den einige Autoren für das Segment der A-Lieferanten auch in Deutschland prognostizieren - werden unseren Ergebnissen nach außerhalb der Automobilindustrie - Ausnahmen haben wir noch im Nutzfahrzeugbau gefunden - so gut wie gar nicht abgeschlossen. Und auch in der Automobilindustrie sind es kaum etwas mehr als ein Viertel der A-Lieferanten unseres Samples, die sinkende Preise vereinbart haben.

Die mündlichen Befragungen haben ergeben, daß gut zwei Drittel der Lieferanten branchenübergreifend von knappen Gewinnspannen in den realisierten Preisen berichten. Unter der Annahme, daß es einen Hang zur Unterbewertung der Gewinnspannen gegenüber Betriebsfremden gibt, realisierten die meisten der Lieferanten im Befragungszeitraum nach unserer Interpretation⁶ zufriedenstellende bis gute Gewinnspannen.

Auch dieses Ergebnis bestätigt sich in der schriftlichen Befragung. Es sind 26,4% der befragten Lieferanten, die bei ihrem wichtigsten Kunden Preise realisieren, die nach eigenen Angaben kaum kostendeckend sind, und fast 11% sprechen von Preisen mit zufriedenstellenden Gewinnspannen.

In der Automobilindustrie erweist sich der Druck der Abnehmer auf die Gewinnmargen in den Preisen am stärksten, in der elektrotechnischen Industrie am geringsten.

6 Die Skala ist dabei so zu lesen: Diejenigen, die zufriedenstellende Gewinnspannen angeben, realisieren in jedem Fall gute Gewinnspannen. Diejenigen, die knappe Gewinnspannen angeben, realisieren knappe bis gute Gewinnspannen, und diejenigen, die kaum kostendeckende Preise angeben, realisieren auf jeden Fall knappe Gewinnspannen, häufig aber auch kaum kostendeckende Preise.

Abbildung 4: Preise und Gewinnspannen

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Laufzeit der Preisvereinbarungen				
mehr als 12 Monate	3,0%	9,8%	17,2%	9,9%
12 Monate	75,8%	87,7%	70,3%	79,8%
weniger als 12 Monate	21,2%	2,5%	10,9%	9,5%
Art der Preisvereinbarungen*				
Änderung durch Materialkosten- zuschläge	47,1%	38,4%	47,0%	42,7%
Änderung durch gün. Konkurrenz- angebote	45,7%	59,2%	45,5%	54,2%
sinkende Preise	1,4%	28,8%	3,0%	14,9%
unveränderliche Festpreise	30,0%	29,6%	42,4%	32,8%
Gewinnspannen				
zufriedenstellende Gewinnspannen	27,1%	5,6%	3,1%	10,7%
knappe Gewinnspannen	60,0%	61,1%	67,7%	62,5%
kaum kostendeckende Preise	12,9%	33,3%	27,7%	26,4%

* Prozentangaben entstammen mehreren Fragen.

3.3 Lieferstrukturen: Ein- oder Mehrquellenbezug?

"Single sourcing" ist branchenübergreifend selten die zentrale beschaffungs-
politische Option der Abnehmer. Dies bestätigen inzwischen auch andere Unter-
suchungen. So weisen auch Simon/Homburg darauf hin, daß *single sourcing*
eher die Ausnahme als die Regel ist. Nur mit ca. 10% der Lieferanten wird
nach ihren Ergebnissen branchenübergreifend *single sourcing* betrieben und die
durchschnittliche Lieferantenzahl pro Produktteil beträgt immer noch ca. 3,5
(1993: 7).

Gleichwohl spielt der Einquellenbezug in den Leitbildern der Einkaufsabteilungen eine Rolle (siehe weiter oben). Er bleibt aber unseren Ergebnissen nach nur ein vager Orientierungspunkt.

Branchenspezifisch sind es vor allem die Abnehmer der elektrotechnischen Industrie und der Luft- und Raumfahrtindustrie, die zum Teil systematisch in der Einkaufspolitik auf Mehrquellenbezug, in der Regel *double sourcing* setzen. So ließ sich in der Luftfahrtindustrie aus Gründen der Liefersicherheit und dem Mitnahmeeffekt erweiterter machtpolitischer Spielräume eine Einkaufspolitik der Konkurrenzierung von Alleinlieferanten erkennen, und in der elektrotechnischen Industrie war es die Politik strategischer Marktmautausübung, die zum Mehrquellenbezug führte.

Deutlich war jedoch, daß branchenübergreifend *single sourcing* als Zielgröße für das Segment der A-Lieferanten präsent war. Nur wenige der von uns untersuchten Abnehmerunternehmen hatten nicht vor, ihre Lieferantenzahl im Sektor der A-Lieferanten längerfristig zu reduzieren. Die *Fertigungstiefe* liegt durchschnittlich bei 40 bis 60%. Die Absicht, sie weiter zu reduzieren, gehörte ebenfalls zum festen proklamatorischen Repertoire der untersuchten Abnehmerunternehmen. Und alle Einkaufsleiter der Abnehmerunternehmen sind proklamatorisch darauf orientiert, die weitere Auslagerung von Produktionsanteilen mit einer sinkenden Zahl von Lieferanten zu bewältigen.

3.4 Technische Vernetzungen und *just in time*

Just in time und datentechnische Vernetzungen sind die zentralen Schlagworte der Diskussion um neue industrielle Figurationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. Die Ergebnisse der Fallstudien hatten nun aber bereits gezeigt, wie sehr eine produktionssynchrone, technisch vernetzte Produktion von den branchen- und kooperationsspezifischen Transaktionsbedingungen abhängig ist. So spielte in der elektrotechnischen Industrie in keiner der sieben intensiv untersuchten Kooperationen die Frage der Vernetzung und der produktionssynchronen Fertigung auch nur eine geringe Rolle. Die Produktspezifitäten machen eine solche Organisationsform trotz Massenproduktion vollkommen unnötig. Auch in den sonstigen Branchen, dem Nutz- und Luftfahrzeug- und dem Maschinenbau, erübrigten sie sich aufgrund der kleinsrigen Produktion.

Dieses Bild bestätigt sich auch in den schriftlichen Befragungen. Datentechnische Vernetzungen bestehen in größerem Ausmaß nur in der Automobilindustrie. Mit 80,2% datentechnisch direkt angebundener Zulieferunternehmen unterscheidet sie sich eklatant von den anderen Branchen, in denen nur zu ca. 20% die Zulieferunternehmen datentechnisch vernetzt sind.

Auch die Anlieferung direkt in die Produktion spielte in den Fallstudien außerhalb der Automobilindustrie so gut wie keine Rolle. Hier ergeben die schriftlichen Befragungen zunächst ein etwas anderes Bild. Die Anlieferung "direkt in die Produktion" ist nach ihren Ergebnissen nicht nur in der Automobilindustrie weit verbreitet. Bei diesem Ergebnis ist jedoch zu berücksichtigen, daß damit keineswegs ausschließlich *just in time*-Anlieferungen und eine zeitlich enge, produktionssynchrone Fertigung gemeint ist. Ganz im Gegenteil, diese spielen in den anderen von uns untersuchten Branchen außer der Automobilindustrie so gut wie keine Rolle - zieht man ergänzend die Befunde von Simon/Homburg heran (1993: 16 f.). Zwar wird branchenübergreifend häufig direkt in die Produktion geliefert, dies aber keineswegs *just in time* direkt nach kurzfristigen Produktionsbedarfen - wie eine Kontrolle der Lieferhäufigkeiten verdeutlicht - und schon gar nicht produktionssynchron.

3.5 Gemeinsame Entwicklungsarbeiten

Ein prominentes, viel diskutiertes Feld sind die gemeinsamen Entwicklungsarbeiten, die Entwicklungspartnerschaften (Wildemann 1993) zwischen Abnehmer und A-Lieferanten.

Abbildung 5: Art der Entwicklungsarbeit

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Art der Entwicklungsarbeit (Mehrfachnennungen)				
Fertigung nach Kundenvorlage	24,6%	17,5%	21,2%	20,3%
gemeinsame Entwicklungsarbeit	31,4%	54,8%	36,4%	44,1%
vorwiegend eigene Entwicklung	26,6%	36,5%	43,9%	37,5%
Entwicklung unabhängig vom Kunden	17,4%	1,6%	7,6%	42,7%

Bereits die Fallstudien ließen erkennen, daß gemeinsame Entwicklungsarbeiten keineswegs die Regel oder besonders weit verbreitet sind. Selbst die Abnehmer in der Luft- und Raumfahrtindustrie lassen eher nach Vorlage und gemeinsamen Ansprachen als gemeinsam entwickeln. Dabei haben insbesondere die Lieferanten ein Interesse an gemeinsamen Entwicklungsarbeiten, da sie dann verkaufsstrategisch von Anfang an mit "am Ball sind" und versuchen können, ihre Produkte in das Endprodukt "hinein zu designen". Diese Strategie des *design in* ist uns vereinzelt und in den unterschiedlichen Branchen begegnet.

Im Segment der A-Lieferanten, das machen die Ergebnisse der schriftlichen Befragung weiter deutlich, sind Entwicklungspartnerschaften nicht sehr weit verbreitet. Allein in der Automobilindustrie kann von gemeinsamer Entwicklungsarbeit in größerem Ausmaß gesprochen werden. Hier sind es immerhin rund 55% der A-Lieferanten, die mit ihrem wichtigsten Kunden gemeinsame Entwicklungsarbeit betreiben. Der Anteil sinkt in den anderen Branchen im Durchschnitt schnell auf rund 36% und bei der elektrotechnischen Industrie nochmals auf rund 31%. Gemeinsame Entwicklungsarbeit ist also außerhalb der Automobilindustrie keineswegs die Regel, sondern wird nur von rund einem Drittel der Lieferanten mit ihrem wichtigsten Kunden betrieben.

3.6 Lieferantenbewertungen, Kontrollinspektionen und Qualitätssicherung

Auch die vielbeschriebenen Audits und Kontrollinspektionen von Abnehmerseite, die der laufenden Justierung von Zulieferqualität und -preis dienen sollen, sind ein spezifisches Handlungsterrain der Automobilproduzenten. Ihre Zulieferer sind zu 83% regelmäßigen Auditierungen und Kontrollinspektionen ausgesetzt, während 60% der Zulieferer in der elektrotechnischen Industrie und rund 70% der Zulieferer in den übrigen Branchen gar keine oder höchstens eine Eingangsbewertung von Abnehmerseite kennen.

Dieser Befund der schriftlichen Befragung bestätigt wiederum die Ergebnisse aus den Fallstudien. Dort konnten wir feststellen, daß für die elektrotechnische Industrie, den Nutzfahrzeug- und Maschinenbau organisationsstrukturelle Einflußnahmen nicht zum Repertoire der Einkaufspolitik der Kunden gehören. Während der Nutzfahrzeugbau als "Trittbrettfahrer" der Automobilindustrie die Auditierung dieser überlassen kann und nur bei marktmachtschwächeren Lieferanten zum Mittel der Kontrollen und der verbindlich gemachten Qualitätsvorschläge greift, klafft in der elektrotechnischen Industrie und im Maschinenbau sehr deutlich eine "Organisationsmachtücke". Das Handlungsfeld organisationsbezogener Einflußnahmen erwies sich beschaffungspolitisch als nicht oder nur in Ansätzen besetzt.

Ob und wie häufig ein Lieferant bewertet wird, ist branchenübergreifend - wiederum voraussehbar - abhängig von der Art und Enge des technischen Lieferverhältnisses und seiner ökonomischen Abhängigkeit. Diejenigen, die nicht oder nur einmalig bewertet werden, haben nicht nur ein gering höheres Marktmachtpotential, sondern befinden sich auch in einem lockeren technischen Lieferverhältnis. Dieses und die Umsatzanteile, die man mit den wichtigsten Kunden macht, können in einer Regressionsanalyse die Häufigkeit der Bewertung zu einem Gutteil der Varianz erklären.

Zwar macht der Kunde branchenübergreifend der Mehrzahl der Lieferanten Vorschläge zur Qualitätssicherung, aber diese sind in der Regel nicht absolut verbindlich (Abbildung 6). Vorreiter in Sachen "absolute Verbindlichkeit" ist wiederum die Automobilindustrie, aber auch in den anderen Branchen außerhalb der elektrotechnischen Industrie sind für fast 40% der Lieferanten Qualitätsvorschläge des Kunden absolut verbindlich. Hier macht sich sehr stark der Ein-

Abbildung 6: Lieferantenbewertungen

	Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes					
Lieferantenbewertungen					
keine		33,3%	4,8%	43,9%	22,2%
einmalig		26,1%	11,9%	24,2%	18,8%
mehrmals		40,6%	83,3%	31,8%	59,0%
Verbindlichkeit der Qualitäts- vorschläge					
keine Qualitätsvorschläge		40,6%	13,5%	40,0%	28,0%
nicht verbindlich		4,3%	1,6%	0,0%	1,9%
teilweise verbindlich		30,4%	42,1%	21,5%	33,8%
absolut verbindlich		24,6%	42,9%	38,5%	36,9%

fluß der Luft- und Raumfahrtindustrie bemerkbar, die im Qualitätsbereich ihre *mandated power* voll entfalten muß.

Die Ranglistenstellung ist ebenfalls in der Automobilindustrie am verbreitetsten. Dort und in der Luft- und Raumfahrtindustrie sind die Ranglisten ein mehrdimensionales Bewertungsverfahren, das enormen Druck auf die Lieferanten auslöst, die allein schon aus Wettbewerbs- und Werbegründen eine günstige Position erreichen wollen.

Die Ranglisten, die in der elektrotechnischen Industrie und den übrigen Branchen von den Abnehmern geführt werden, haben in der Regel einen ganz anderen Charakter. Sie sind reine Reklamationslisten. Auch Positionsmitteilungen finden in diesen Branchen wesentlich seltener als in der Automobilindustrie statt. Ranglisten, in denen die Lieferqualität und die Liefertreue eingehen, kennen hingegen fast 90% der A-Lieferanten der Automobilindustrie und 73% bekommen ihre Position regelmäßig mitgeteilt.

Die Unterschiede der organisationsbezogenen Strukturierung der Schnittstelle sind in dieser Hinsicht frappant. In der elektrotechnischen Industrie beispielsweise gehören Bewertungssysteme, Audits und Kontrollinspektionen

nicht zur Routine der Beschaffungspolitiken. Eine organisationsbezogene Figurierung der Beziehungen spielt nur eine geringe Rolle. Dasselbe gilt für den Nutzfahrzeug- und den Maschinenbau. Zwar hat sich in Fragen der Qualität mittlerweile die DIN ISO 9001-9004 als Standard etabliert; darüber hinaus werden aber kaum Aktivitäten ergriffen. Der Philosophiewandel in der Qualitätssicherung, von dem Mitarbeiter der Qualitätssicherung berichten - "Erst ist man von der nachträglichen Qualitätsprüfung zur Selbstprüfung übergegangen und jetzt zur Durchleuchtung der ganzen Fabrik. Man bewegt sich in der Sichtweise immer mehr vom Produkt zur Fabrik hin." (Leiter der Qualitätssicherung des Zulieferers E21) -, hat beispielsweise bei den Abnehmern der elektrotechnischen Industrie nicht stattgefunden. Es bleibt bei ersten zögerlichen Versuchen, die "Organisationsmachtlücke" zu schließen. Die Lieferanten, insbesondere diejenigen, die auch der Automobilindustrie liefern, reagieren darauf mit Klagen über eine Qualitätspartnerschaft, die noch nicht stattfindet:

"Eine enge Qualitätspartnerschaft gibt es nicht. Keine Seite hat dazu die Initiative ergriffen. Es gibt kein Audit, keine vertraglichen Regelungen. Die sind wohl zufrieden mit dem, was wir machen." (Leiter der Qualitätssicherung des Zulieferers E12)

"Wir sind nur einmal mit E2 wegen der DIN ISO 9001 zusammengekommen und mußten feststellen, daß man in diesen Fragen schon viel weiter war als E2 selbst." (Werksleiter des Zulieferers E22)

Im Regelfall stehen die Lieferanten der elektrotechnischen Industrie mit ihren Problemen zur Qualitätssicherung allein. Die auftretenden Probleme werden nicht in gemeinsamer Zusammenarbeit gelöst und als Qualitätsprobleme sehr hart sanktioniert. Auch der Abbruch der Lieferbeziehung ist dann virulent oder wird zumindest als Drohung ins Spiel gebracht. Die Abnehmer dieser Branche setzen auf den Anpassungsdruck des Marktes im Sinne der Androhung, von anderen Unternehmen liefern zu lassen.

3.7 Verträge

Die Formalisierung und rechtliche Fixierung von Zulieferbeziehungen ist in den Branchen sehr unterschiedlich stark ausgeprägt.

Abbildung 7: Verträge*

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
keinerlei konkrete Verträge abgeschlossen	67,1 %	13,6 %	66,7 %	41,2 %
Rahmenabkommen abgeschlossen	44,3 %	51,2 %	33,3 %	44,8 %
Konkrete Verträge/ mehr als 12 Monate	11,4 %	26,4 %	32,3 %	23,8 %
Preisvereinbarungen/ mehr als 12 Monate	3,0 %	9,8 %	17,2 %	9,9 %

* Die Prozentangaben entstammen mehreren Fragen

In der Luftfahrtindustrie haben die Produkte eine Laufzeit von 20 bis 50 Jahre, entsprechend lange Zulieferverträge werden mit den Lieferanten abgeschlossen. Für kleinere mittelständische Unternehmen besteht hier das Problem, daß sie dem Abnehmer für eine solch lange Laufzeit ihre Lieferfähigkeit glaubhaft machen müssen.

Im allgemeinen gelten die zugrundeliegenden Preise für ein Jahr. Sie können - wie im Automobilbau und Nutzfahrzeugbau - mit einem jährlichen Rationalitätsfaktor und Materialkosten- bzw. Tarifierfassungsfaktor auch für eine längere, dann zumeist dreijährige Laufzeit festgeschrieben werden. Wird lediglich projektbezogen zusammengearbeitet wie im Sondermaschinenbau, werden die Preise jeweils neu verhandelt.

In der elektrotechnischen Industrie sind rechtliche Vereinbarungen eher die Ausnahme. Weder die Abnehmer noch die Lieferanten setzen in der Mehrzahl auf Recht. Langfristige Verträge streben die meisten Lieferanten - den Fallstudienresultaten nach - ebensowenig an wie die Abnehmer, und dies unabhängig von der Marktmachtstärke. Aber auch in diesem Industriezweig werden die seltenen Entwicklungspartnerschaften vertraglich abgesichert.

Branchenübergreifend läßt sich anhand der Resultate der schriftlichen Befragungen beobachten, daß sich die lange Dauer der Geschäftsbeziehung nicht - mit Ausnahme der Luft- und Raumfahrtindustrie - in langfristigen vertraglichen Bindungen niederschlägt. In der elektrotechnischen Industrie gibt es zum

Beispiel für zwei Drittel der Lieferanten keine konkreten Verträge, und nur 11,4% haben Abmachungen für länger als 12 Monate. Auch in der Automobilindustrie haben nur 26,4% der A-Lieferanten längerfristige Vereinbarungen (s.o. Abbildung 7).

Preisverhandlungen finden branchenübergreifend zu 80% jährlich statt. Ein Trend hin zu langfristigen Verträgen mit sinkenden Preisen läßt sich generell nicht erkennen. Zwar sehen branchenübergreifend die Hälfte der Lieferanten die Möglichkeit, daß die vereinbarten Preise durch günstige Konkurrenzangebote in Frage gestellt werden können, aber Vereinbarungen mit sinkenden Preisen werden - außer bei einem Viertel der Lieferanten der Automobilindustrie - in den anderen Branchen so gut wie nie abgeschlossen. Dies erstaunt vor dem Hintergrund der Tatsache, daß nicht wenige der Lieferanten diese langfristigen Vereinbarungen anstreben, selbst wenn mit ihnen sinkende Preise verbunden wären. Fast die Hälfte der befragten Lieferanten (47,9%) streben langfristige Verträge auf jeden Fall an und 40% der Lieferanten macht das Anvisieren von Langfristverträgen von guten Preiskonditionen abhängig (Abbildung 8).

Abbildung 8: Langfristige Verträge

Indikatoren/Indizes	Branchen Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Einstellung zu langfristigen Verträgen				
strebe sie an	35,7%	48,0%	60,6%	47,9%
strebe sie nur bei guten Preisen an	45,7%	40,0%	33,3%	39,8%
strebe sie nicht an	11,4%	08,0%	6,1%	8,4%
weiß nicht	7,1%	4,0%	0,0%	3,8%

3.8 Partnerschaft

Eine langfristige "Systempartnerschaft" läßt sich branchenübergreifend für die Mehrzahl der Lieferanten nicht erkennen. Gerade die Zulieferer der Automobilindustrie definieren sich als "in einer unterlegenen Verhandlungsposition". Sie

haben das geringste Marktmachtpotential und sind dem stärksten Druck von Seiten der Abnehmer auf dem oligopolistischen Markt ausgesetzt. Mehr als die Hälfte dieser vergleichsweise sehr großen und umsatzstarken Zulieferunternehmen fühlt sich in einer unterlegenen Position (57,9%). Von einer überlegenen Position gehen nur 7,1% der A-Lieferanten aus. Ganz anders die Zulieferer der elektrotechnischen Industrie, die sich im wesentlichen zu 55,7% gleichberechtigt und zu 15,7% dem wichtigsten Kunden gegenüber sogar überlegen fühlen. Auch bei den Lieferanten der sonstigen Branchen ergibt sich dieses Bild. Rund 58% fühlen sich gleichberechtigt und nur 35% in einer unterlegenen Verhandlungsposition (Abbildung 9). Dieses Bild entspricht exakt dem Marktmachtpotential der Zulieferunternehmen und dem Machtdruck, dem die einzelnen Lieferanten ausgesetzt sind. Dies gilt ebenfalls für die Luft- und Raumfahrtindustrie, in der die Beziehungen wie in der Automobilindustrie in höherem Maße organisiert sind.

Abbildung 9: Positionseinschätzungen gegenüber dem wichtigsten Kunden

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Positionseinschätzung gegenüber dem wichtigsten Kunden				
unterlegen	28,6%	57,9%	34,8%	44,4%
gleichberechtigt	55,7%	34,9%	57,6%	46,4%
überlegen	15,7%	7,1%	7,6%	9,2%
Beilegung von Meinungsverschiedenheiten				
Zugeständnisse des Lieferanten	14,3%	41,6%	16,9%	28,3%
fairer Kompromiß	82,9%	58,4%	83,1%	71,7%
Zugeständnisse des wichtigsten Kunden	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Das Vertrauen in die Beziehung ist jedoch - erstaunlicherweise unabhängig vom Marktmachtpotential und dem Machtdruck, der auf dem Lieferanten lastet - branchenübergreifend sehr hoch. 44% der Lieferanten rechnen bei kurzfristig erhöhten Schadens- und Fehlerquoten keinesfalls mit dem schnellen Abbruch der Geschäftsbeziehung, weitere 36% halten das für unwahrscheinlich oder höchstens einzelne Lieferbereiche betreffend (Abbildung 10). Die unter stärkerem Machtdruck, insbesondere Organisationsmachtdruck stehenden A-Lieferanten der Automobilindustrie sind zwar diesbezüglich (rund 40% rechnen keinesfalls mit dem schnellen Abbruch) leicht skeptischer als die Lieferanten in den übrigen Branchen (47%), aber gerade auch bei ihnen ist die Sicherheit bezüglich der Geschäftsbeziehungen sehr hoch.

Abbildung 10: Die Geschäftsbeziehung

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Beziehungabbruch wg. Fehlerquote				
nein, glaube ich nicht	48,6%	39,7%	47,0%	43,9%
nein, höchstens einz. Liefer- bereiche	18,6%	22,2%	15,2%	19,5%
ja, aber nicht wahrscheinlich	14,3%	19,0%	15,2%	16,8%
ja, wäre möglich	14,3%	17,5%	18,2%	16,8%
weiß nicht	4,3%	1,6%	4,5%	3,1%

In den unterschiedlichsten Marktmachtkonstellation und unter branchen- und dyadenspezifisch unterschiedlichen Transaktionsbedingungen heißt das Setzen der Abnehmer auf Marktmachtdruck in keinem der untersuchten Unternehmen, daß preisgesteuert ein häufiger Wechsel der Lieferanten stattfindet. Insbesondere das Beschaffungssegment der A-Lieferanten zeichnet sich durch eine hohe Kontinuität der Geschäftsbeziehungen aus. Lieferantenwechsel finden - unseren Ergebnissen nach - sehr selten statt und betreffen wenn, dann nur einzelne Lieferbereiche. So lag der Gesamtdurchschnitt der Dauer der Geschäftsbeziehung über alle Branchen hinweg bei 28 Jahren. Insbesondere das Beschaffungs-

segment der A-Lieferanten der Automobilindustrie weist mit einer durchschnittlichen Dauer der Geschäftsbeziehungen von 33 Jahren auf hohe Kontinuität hin. Es handelt sich also um zeitlich sehr stabile Netzwerke an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung.

Diese starke Kontinuität in den Einkaufspolitiken sorgt augenscheinlich für eine hohe Erwartungssicherheit auf Lieferantenseite. Auch die Lieferanten, die einem sehr starken Machtdruck ausgesetzt sind und ein geringeres Marktmachtpotential haben, lassen es an dieser Zuversicht keineswegs fehlen. Trotz dieser Tendenzen kann von einer "Systempartnerschaft" als Trend nicht gesprochen werden, da es in den meisten Branchen die marktliche Distanz ist, die für eine Definition als "gleichberechtigt" und ein vergleichsweise starkes "Vertrauen" sorgt - denn in distanzierteren Beziehungen ist die Belastungsintensität und das Enttäuschungsrisiko deutlich geringer.

4. Strukturen "kooperativer Produktion" - Tendenzen und Gegen-Tendenzen

Insgesamt läßt sich erkennen, daß die oben vorgestellte Trendperspektive sich durch unsere Forschungsergebnisse kaum bestätigen läßt. Viele der Schlagworte wie *just in time*", "*single sourcing*", "*global sourcing*" etc. erweisen sich als häufig nicht zutreffend.

So ist unseren Ergebnissen nach der Effekt der Internationalisierung der Produktion nicht in der tatsächlichen Häufigkeit globalen Einkaufens zu sehen, sondern in dem Einschleifen internationaler Preisstandards und dem nachfolgenden Internationalisierungsdruck auf Zuliefererseite. Ein Profittransfer findet in den vertikalen industriellen Netzwerkes zwar statt, aber nicht in dem proklamierten Maße und nicht durch langfristige Vereinbarungen mit sinkenden Preisen - wie häufig als Japanisierungstrend markiert. *Single sourcing* ist branchenübergreifend sehr selten die zentrale beschaffungspolitische Option der Abnehmer und auch technische Vernetzungen und die viel diskutierte *just in time*-Produktion" spielen außerhalb der Automobilindustrie so gut wie keine Rolle. Von Entwicklungspartnerschaften kann branchenübergreifend höchstens in einem Drittel der "Kooperationen" die Rede sein. Lieferantenbewertungen, Auditierungen und Ranglisten sind ein beschaffungspolitisches Feld, das

ebenfalls in nennenswertem Ausmaß nur von den Automobilproduzenten machtpolitisch organisiert wird. Hier klagen viel eher die Lieferanten Qualitätspartnerschaften und engere organisationale Zusammenarbeit ein. Die Laufzeit der Verträge ist, wenn solche überhaupt in nennenswertem Ausmaß vorhanden sind, in der Regel ein Jahr. Ein Trend zu längerfristigen Bindungen läßt sich auf Basis unserer Ergebnisse branchenübergreifend nicht erkennen. Und auch von "Systempartnerschaften" läßt sich branchenübergreifend nicht reden, eher von einem nicht unerheblichen Maß "marktlicher Distanz".

Ein Trend zur "kooperativen Produktion" läßt sich also nicht erkennen. Die Gestaltung industrieller Netzwerke zwischen Abnehmer und Zulieferer folgt unseren Ergebnissen nach keinem einheitlichen Trend. Viel eher fallen die Divergenzen in den branchenspezifischen Gestaltungsmodi industrieller Netzwerke ins Auge. Deutlich wurde, daß die Automobilindustrie eine Sonderrolle spielt und die an ihren Abnehmerpolitiken ablesbaren Perspektiven nicht ohne weiteres auf die anderen Branchen übertragbar sind. Zwar konstituieren sie dort die Leitbilder des Managements mit, aber die realisierten Optionen in der Gestaltung der industriellen Netzwerke sehen bislang ganz anders aus. Dies liegt zum einen an den sehr unterschiedlichen Markt- und Transaktionssituationen für das Zusammenspiel von Lieferant und Abnehmer, zum anderen an Gestaltungstraditionen von Ein- und Verkaufspolitiken, die sich im Geflecht der Abteilungsrationalitäten durchsetzen. Es ist unseren Ergebnissen nach aufgrund der Branchenspezifika unwahrscheinlich, daß die Automobilindustrie eine Netzwerkform der Zukunft - ob sie "kooperative Produktion" heißen mag oder anders - für andere Branchen gestaltet. Dies ist, so unsere Annahme, eine Frage der Strukturen, und keine Frage der Zeit, eines trendgemäßen "Noch nicht!". Selbst wenn es das Management in den anderen Industrien wollte, stünden ökonomische Rationalitäten und strukturelle Barrieren einem "Nachgehen" der Gestaltungspfade in der Automobilindustrie entgegen.

Literatur

- Altmann, Norbert (1992): Japanisierung der Interessenvertretung bei systemischer Rationalisierung, in: Manfred Deiß, Volker Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt a. M./New York
- Bieber, Daniel (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke, in: Thomas Malsch, Ulrich Mill (Hrsg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie, Berlin

- Bieber, Daniel, Dieter Sauer, (1991): Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser? "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zuliefererbeziehungen, in: Mendius/ Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 228-254
- BMW-Gesamtbetriebsrat (1990): Neue Partnerschaftlichkeit, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7: 405
- Brandt, G., u.a. (1978): Computer und Arbeitsprozeß. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes, Frankfurt a.M.
- Doleschal, Reinhard (1988): Die Automobil-Zulieferindustrie im Umbruch (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe - Neue Folge 15), Hannover
- Doleschal, Reinhard (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben in: Norbert Altmann, Dieter Sauer (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, München, S. 155 - 205
- Doleschal, Reinhard (1990a): Der Wandel in den Austauschbeziehungen und Abhängigkeiten zwischen der Automobil- und Zulieferindustrie, Tagungsreader der TBS Niedersachsen, Hannover
- Doleschal, Reinhard (1990b): Betriebsratsarbeit und Just-in-time-Produktionsbedingungen, in: Bernhard Nagel, u.a. (Hrsg.): Just-In-Time-Strategien. Arbeitsbeziehungen, Gestaltungspotentiale, Mitbestimmung (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe - Neue Folge 26), Düsseldorf
- Doleschal, Reinhard (1990c): Just-in-time-Konzepte in der Automobilindustrie - Risiken und Gestaltungschancen, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7, 389-394
- Eidenmüller, B. (1987): Strukturwandel und Logistik. Neue Ziele und neue Strategien in der Produktion - dargestellt an Beispielen aus der Produktionstechnik in: J. Baetge (Hrsg.): Logistik - eine Aufgabe der Unternehmenspolitik: ein Round-table-Gespräch, Berlin
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung: Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der deutschen Automobilindustrie, Manuskript, Hamburg-Harburg
- Hamer, Eberhard (1991): Zulieferdiskriminierung: Marktwirtschaft statt Marktwirtschaft? in: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 65-79
- Kellermann, K.F. (1984): Bestandscontrolling aus der Sicht der Unternehmensleitung, ZfB-Ergänzungsheft 2
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1990a): Weder gläsern noch einem kurzsichtigen Diktat unterworfen. Forderungen für eine innovative Zukunft der Zulieferer, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7, 402-404
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1990b): "Japanisierung" der Zulieferpyramide. Trend zum sozialen Gefälle, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7, 410
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1991): Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht, in: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 180-199
- Mendius, Hans Gerhard, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.) (1990): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln
- Nagel, Bernhard, u.a. (1990): Der Lieferant on line, Baden-Baden
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1991): Mitbestimmung bei "just-in-time"-Produktion, in: Mendius/ Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 321-331
- Nicklisch, F. (1987): Vorteile einer Dogmatik für komplexe Langzeitverträge, in: F. Nicklisch (Hrsg.): Der komplexe Langzeitvertrag, Heidelberg
- Nürich, K.P. (1984): Bestandscontrolling in der Praxis, ZfB-Ergänzungsheft 2

- Piore, J.P., Charles F. Sabel (1985): *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin
- Sabel, Charles F., Horst Kern, Gary Herrigel (1991): *Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern*, in: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 203 - 227
- Schmidt, D. (1991): *Qualitätssicherungsvereinbarungen und Produkthaftung*, in: *Der Betriebsberater* (1991) 9, 571-575
- Semmelroggen, Hans G. (1990): *Logistikverbund in der Automobilindustrie: Rationalisierung der logistischen Kette vom Rohmaterialhersteller bis zur Auslieferung des fertigen Produkts*, Tagungsreader der TBS Niedersachsen, Hannover
- Simon, Hermann, Christian Homburg (1993): *Das Beschaffungsverhalten industrieller Unternehmen in Deutschland*, Working Paper 08-93, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, Wiesbaden
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*, New York
- Tiedtke, K. (1990): *Produkthaftung des Herstellers und des Zulieferers für Schäden am Endprodukt*, *Neue Juristische Woche*, Jg. 43, H.47, 2961-2965
- VDI-nachrichten vom 11.2.1994
- Westphalen, J. von (1990): *Das neue Produkthaftungsgesetz*, in: *Neue Juristische Woche* 43 (1990) 2, 83-93
- Wildemann, Horst (1988): *Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft*, Frankfurt a.M.
- Wildemann, Horst (1993): *Die deutsche Zulieferindustrie im europäischen Markt*, München
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*, New York
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York
- Zirkel, W. (1990): *Das Verhältnis zwischen Zulieferer und Assembler - eine Vertragsart sui generis*, in: *Neue Juristische Woche* 43 (1990) 6, 345-351
- Zündorf, Lutz, u. a. (1993): *Problembewältigung in der mittelständischen Industrie*, Frankfurt a.M./New York
- Zwilling, C. (1989): *Just-in-time läßt Juristen die Ohren klingeln*, in: *Beschaffung Aktuell*, Juli, 42-44