

Nr. 12, April 1996

ISSN 0944-565X

**Kooperationen in der Automobilindustrie
und regionale Netzwerke aus
gewerkschaftlicher Perspektive**

Manfred Muster

**Harburger Beiträge zur Psychologie
und Soziologie der Arbeit**

Herausgeber: Theo Wehner & Egon Endres

© 1996 beim Autor

Geschäftsführung: Ursel Meyer
TU Hamburg-Harburg; 1-08/1
D – 21071 Hamburg



Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive

(Manfred Muster)

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 12, April 1996.

Inhaltsverzeichnis

1. Gewerkschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten in der Sackgasse von Sachzwängen des Weltmarktes?	4
2. Die Weltautomobilindustrie zwischen Überkapazitäten und Wachstumseuphorie .	6
3. Die Zulieferindustrie steckt in der Autokrise.....	8
4. Fremdvergabe als Geburtsfehler für Kooperationsbeziehungen und Wettbewerbsvorteile	12
5. Auflösung oder Zersplitterung von Tarifbindung und Mitbestimmung als Kooperationsgrundlage ?.....	15
6. Standortverlagerung ins Ausland: Tariffucht oder offensive Marktstrategie?.....	16
7. Faire Kooperation als Alternative zum Beschaffungsdarwinismus?	19
8. Kooperation als industriepolitischer Handlungsbedarf	21
Strategie A.: Beschleunigte Produktinnovation in Richtung Ökologie	22
Strategie B.: Kooperative Netzwerke statt neuer Pyramiden.....	23
Strategie C.: Unternehmensreform: Qualifizierung, Humanisierung, Demokratisierung.....	23
Strategie D.: Beschäftigungspolitik.....	24
9. Regionale Kooperationen und Netzwerke - global denken, regional handeln.....	24
10. Fragen der gewerkschaftlichen Kooperation entlang der Wertschöpfungskette ...	26
11. Schlußfolgerungen in Thesen	29
Literatur	30

1. Gewerkschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten in der Sackgasse von Sachzwängen des Weltmarktes?

Die Reorganisation der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen ist eine tiefgreifende Veränderung für die traditionellen Strukturen des Wertschöpfungsprozesses, die nachhaltig auf die Arbeitsprozesse entlang der Wertschöpfungskette wirkt. Beschäftigungsverhältnisse, Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und die industriellen Beziehungen mit ihren beiden Eckpfeilern Flächentarifvertrag und Betriebsverfassungsgesetz sind einem dramatischen Wandel ausgesetzt. Die bisher vorherrschende fordistische Produktionsorganisation kannte klare Demarkationslinien in ihren Innen- und Außenbeziehungen. Sie wurden intern z.B. durch die Qualitätskontrollen und extern durch die Wareneingangskontrolle dargestellt. Intern sind die Grenzziehungen der Kostenstellen längst im Cost-Center aufgegangen und ganze Funktionen in umfassendere Abläufe integriert und die Arbeitsorganisation orientiert sich zunehmend an Prinzipien sich selbststeuernder Teamarbeit, statt an dem Schema von Anweisung und Ausführung. Zu den Zulieferern bilden sich Kooperationen auf der Werkstattebene heraus, die immer mehr den Charakter unternehmensübergreifender Arbeitssysteme annehmen. Der zeitliche Vorlauf von Zulieferungen an die Automobilhersteller entsprach bis in die achtziger Jahre noch einer Vorratshaltung von mehreren Produktionstagen. Was ein Automobilhersteller selbst zu Herstellung seiner Fahrzeuge beizutragen hatte, war überwiegend festgelegt und von der Vorstellung geprägt, daß nur ein Höchstmaß an Eigenfertigung die größtmögliche Kontrolle über Innovation, Kostengünstigkeit und Qualität sicherzustellen in der Lage sei.

Mit der exponentiellen Beschleunigung und Leistungssteigerung von Informations- und Kommunikationsprozessen wurde die zeitliche Synchronisation von Zulieferungen zum Endhersteller so transparent und beherrschbar, daß der zeitliche Vorlauf der Zulieferungen auf nur wenige Stunden zusammengeschrumpft ist. Eine neue Qualität für die Raum-Zeit-Relation schafft neue Möglichkeiten, die ganze Welt als Beschaffungsmarkt einzubeziehen und die verschiedenen Teilprozesse der Wertschöpfungskette von der Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb global zu organisieren. Die Unternehmensgrenzen werden heute nicht mehr nur von höheren und mittleren Hierarchieebenen per Dienstreise oder Telefon überschritten, längst arbeiten Beschäftigte des Herstellerwerkes mit den Zulieferern auf der Werkstattebene zusammen, um operative Vereinbarungen zu treffen oder Ablaufstörungen zu beheben. Die Orte, von denen aus miteinander kooperiert wird, sind angesichts der weltweiten Vernetzung von Datensystemen so beliebig wie die Position einer bemannten Raumstation, welche die Daten eines wissenschaftlichen Experimentes direkt an die Rechner der Bodenstation überträgt. Ingenieure arbeiten von Standorten in Deutschland, England und den USA via interkontinentaler Datenfernübertragung an der Konstruktion eines Lenkungsaggregates für ein Weltauto des Konzerns (vgl. Klebe/Roth, 1987, S.22). Die Montage eines allradgetriebenen Freizeitautos des südkoreanischen Autoherstellers Kia Motors bei Karmann in

Osnabrück erfolgt aus montagesynchron gepackten Containern aus Südkorea, in denen von den Antriebsaggregaten bis zu den Befestigungsclips für die Türseitenverkleidung alle Teile ablauf- und auftragsgerecht zusammengestellt sind. Kapital- Informations- und Materialströme lassen sich in kürzester Zeit global steuern, sofern ein ausreichendes ökonomisches Interesse dahintersteht und die entsprechende Infrastruktur bei Absender und Adressat vorhanden ist. Die Zusammenarbeit an der gleichen Wertschöpfungskette ist daher nicht mehr zwingend mit dem gleichen Ort und der gleichen Firma verbunden und ihre Effizienz und Qualität ist nicht mehr davon abhängig, ob die Kooperanten ihren Kaffee von der gleichen Kaffeemaschine, in der gleichen Werkhalle oder dem gleichen Büro schlürfen.

Die identitätsstiftende Aura des gemeinsamen Arbeitsortes und des von der gleichen äußeren Erscheinungsweise des Arbeitsplatzmilieus geprägten Schicksals mit seinen vielschichtigen kulturellen Ausdrucksformen der betrieblichen Zusammengehörigkeit werden fortschreitend durch die Abstraktion einer Wertschöpfungskette ersetzt, die bei wachsender Komplexität des Produktes nur noch als Bruchteil in stofflicher Form sichtbar wird. Sie muß aber stets als Ganzes gedacht werden, um die Logik einer filigranen Vernetztheit von tausenden Zeitläufen zieladäquat zu beherrschen. Man möchte vor solch universellen Möglichkeiten menschlicher Kooperation von Ehrfurcht ergriffen sein. Allein der Gedanke, daß solche präzisen den Raum und die Zeit überschreitenden Kooperationsmöglichkeiten bisher noch der globalen Produktion von Automobilen oder anderen Gütern vorbehalten bleiben, hindert daran. Auf dem Weg zur universellen Kooperation der Menschheit für Frieden und soziale Gerechtigkeit ist die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien noch auf das allabendliche Begaffen von Live-Fernsehübertragungen über das Elend anderer beschränkt. Die ökonomische Rationalität und die technische Machbarkeit sind der moralischen Konsequenz mal wieder davongelaufen und versperren als weltökonomische Sachzwänge den Blick dafür, daß große Teile der derart global organisierten Wertschöpfungskette unter sozialen Bedingungen der Arbeitnehmer erbracht werden, die den in unserem Land erkämpften Maßstäbe von Menschenwürde und Demokratie eklatant widersprechen. Weder die um ihre elementaren Arbeitnehmerrechte beschnittenen Beschäftigten bei Hyundai in Südkorea, noch die systematische Ausschaltung einer gewerkschaftlichen Organisation bei Honda rufen die Proteste jener Politiker und Manager hervor, die uns die international hohen Arbeitskosten in Deutschland vorhalten.

Ohne Zweifel sind wir als Gewerkschafter angesichts der neuen Möglichkeiten globaler Arbeitsteilung in der schwierigen Situation, unser System der industriellen Beziehungen und unsere tariflichen und sozialen Standards in einer für die Unternehmen grenzenlos gewordenen Welt zu verteidigen. Das fängt bei den traditionellen Grenzen des Betriebes und dem damit abgesteckten Handlungsraum des Betriebsrates an und weist über den räumlichen und sektoralen Bereich des Tarifvertrages hinaus in die Problematik zunehmender Unternehmensaufspaltungen und Unternehmensverbände. Weder unsere rechtlichen noch unsere organisa-

tionspolitischen Möglichkeiten sind auf die Tragweite des neuen Globalisierungsschubes angemessen eingestellt. Wir sind deshalb auf der Suche nach Strategien, dem Risiko des betrieblichen und tarifpolitischen Gestaltungsverlustes Herr zu werden. Der vorliegende Beitrag will auf der Grundlage der realen Entwicklungen Chancen identifizieren, die ökonomische Effizienz unserer Arbeitsplätze in der Automobilindustrie mit fortschrittlichen Kooperationsformen zu verteidigen.

Wesentlicher Ausgangspunkt ist dabei, daß sich die Struktur der industriellen Beziehungen in Deutschland (vgl. Turner, 1992) mit ihren ausgeprägt konsens- und kooperationsorientierten Mechanismen im Betriebsverfassungsgesetz und dem Flächentarifvertrag in extrem schwierigen Zeiten als so erfolgreich erwiesen hat, daß sie auch unter den skizzierten neuen Bedingungen die Entfaltung von hoher ökonomischer und sozialpolitischer Effizienz ermöglicht. Wir müssen den rationalen Kern der Weltautomobilenwicklung in all seinen Facetten von der Verkehrsgestaltung über die Fahrzeugentwicklung bis hin zu internationalen Organisation der Produktion erkennen und darauf eine Strategie aufbauen, mit der wir im Dialog mit den Unternehmen und dem Staat zu einer intelligenten industrie- und arbeitspolitischen Kooperation gelangen, die das gewachsene Niveau unserer industriellen Beziehungen dazu nutzt, die vielen tausend Menschen für eine hocheffektive Organisation der operativen Kooperation im Wertschöpfungsprozeß zu motivieren. Trotz aller im folgenden skizzierten Schwierigkeiten sehe ich in den Beiträgen der Humanwissenschaften zur Kooperation Chancen, den Risiken des Weltmarktes mit einer menschengerecht organisierten Hochleistungsfähigkeit zu entgegentreten. Dieser Annahme liegt der Versuch zugrunde, die Möglichkeiten regionaler Kooperationsnetzwerke zu skizzieren, denn bei aller Weltläufigkeit der Betrachtungsweise makroökonomischer Strukturen bleibt die Region ein wichtiges politisches Handlungsfeld (vgl. Albers, 1994).

2. Die Weltautomobilindustrie zwischen Überkapazitäten und Wachstumseuphorie

Die jüngste Automobilkrise hat in Deutschland fast 200.000 Arbeitsplätze gekostet. Sie war global, hat aber in den verschiedenen Triade-Regionen (Nordamerika, Westeuropa, Japan) unterschiedliche Zeitverläufe gehabt. In der US-Autoindustrie gingen die Umsätze im Rezessionsjahr 1991 um ca. 2,7 Millionen Einheiten zurück. Die Beschäftigung sank um weitere 50.000, wobei ohnehin schon von 1978 bis 1990 jeder fünfte Arbeitsplatz, insgesamt 208.000, in der US-Autoindustrie verloren ging. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der US-Autoindustrie (inklusive Zulieferer) ging von 86 Prozent im Jahr 1978 auf 68 Prozent im Jahr 1990 zurück. Dies war die Folge einer für die Gewerkschaften zermürbenden Schließungswelle und gleichzeitig einer immer raffinierteren Strategie der Unternehmen, die Betriebe gewerkschaftsfrei zu halten. Zwar sind die großen Drei (GM, Ford und Chrysler) durch verbesserte Automodelle und produktivere Herstellungsprozesse gestärkt aus der Krise

hervorgegangen und konnten ihre Marktanteile von 65 Prozent (1991) auf 73 Prozent (1994) steigern, doch gleichzeitig haben die Japaner ihre Transplantkapazitäten (8 Fahrzeugwerke, 3 Motorenwerke) auf 2,3 Millionen Fahrzeuge erhöht und diese 1994 mit einer Produktion von 1,9 Mio. Einheiten ausgelastet. Das sind gut 12,5 Prozent des gesamten US-Marktes. Selbst die japanische Automobilindustrie hat in dieser Krise Schwächen offenbart und gezeigt, daß Fabrikschließungen bei Nissan und Verabschiedung vom Prinzip der lebenslangen Beschäftigung für die Stammebelegschaften wie in jedem real-existierenden Kapitalismus genauso wenig unmöglich sind wie anderes bei Toyota. Vier Jahre Produktionsrückgang in Japan zehren am Erfolgimage, verführen aber vorschnell zu westlicher Schadenfreude, denn obwohl selbst japanische Konzerne wie Honda, Nissan und Mazda der verduzteten Finanzwelt negative Ergebnisse vermelden müssen, sind die "Kriegskassen" der japanischen Konzerne prall gefüllt. Einigen japanischen Herstellern droht schlimmstenfalls eine Übernahme, aber kein Zusammenbruch, wie ihn englische Automobilunternehmen hinter sich haben. Alle Herstellerländer der Triade haben die jüngste Krise zum Anlaß genommen, ihre Marktstrategie und ihren Wertschöpfungsprozeß neu zu organisieren. Die MIT-Studie (Womack et al., 1992) hat deutlich gemacht, wer dabei den größeren Nachholbedarf hinsichtlich Produktivität und Organisation in der Triade hat.

Die europäischen Automobilkonzerne verfolgen einen Kurs der konsequenten Globalisierung der Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktions- und Absatzpolitik, der mit einer nachhaltigen Reorganisation der internen und externen Zulieferbeziehungen verbunden ist. Dabei werden die herstellereigenen Zulieferwerke selbst zum Objekt von Unternehmensausgliederungen. Mercedes-Benz, Volkswagen und der Lenkungshersteller ZF gründen eine gemeinsame Firma (Lenkungs-Union), in welcher die Eigenfertigung aufgeht. Opel gründete für sein neues Diesel-Motorenwerk in Kaiserslautern eine eigene Firma und plazierte damit eine üblicherweise als Kernfertigung gedachte Motorenproduktion beim Zulieferer. Diese Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen findet in einer Phase statt, in der die Profite aller Automobilhersteller empfindlich geschrumpft sind. Das weitere Anwachsen der weltweiten Überkapazitäten (knapp 7 Mio. Einheiten), vor allem in Europa (ca. 2,5 Mio. Einheiten) und Japan (2,2 Mio. Einheiten), und die zusätzlichen Kapazitäten neuer Herstellerländer wie Südkorea (heute 2,6 Mio. Einheiten; im Jahr 2000 4 Mio. Einheiten) haben das Kopf-an-Kopf-Rennen der führenden Produzenten USA und Kanada (Produktion 1994: 14,41 Mio. Einheiten), Westeuropa (Produktion 1994: 13,37 Mio. Einheiten) und Japan (Produktion 1994: 10,69 Mio. Einheiten) drastisch verschärft. 1994 wurden weltweit 49,01 Mio. Einheiten produziert und damit fast 2,5 Millionen mehr als 1993. Der Löwenanteil dieses Produktionswachstums entfiel mit 1,5 Mio. Einheiten auf die Region USA/Kanada, während die Westeuropäer mit einer Steigerung von 800.000 Einheiten um immerhin mehr als 2 Millionen unter dem Boomjahr 1989 lagen (IMB Autoreport 1995). Die gesamte Weltproduktion wird 1997 nach IMB-Schätzungen 55 Millionen Fahrzeuge (+ 6 Mio.) betragen. Dieses Wachstum wird

überwiegend in Westeuropa (+ 2,5 Mio.), in Japan (+ 1,6 Mio.) und im asiatisch-pazifischen Raum (+ 1,7 Mio.) zu erzielen sein. Die japanische Automobilindustrie ist mit ihrer planvollen Strategie angetreten, den überwiegenden Anteil dieser Wachstumschancen für sich zu erobern und die Schließung von Überkapazitäten anderen nationalen Industrien zu überlassen. Ihren Transplants in den USA und Europa folgen immer öfter ihre Zulieferer, die ihrerseits dazu angetreten sind, sich in die Zulieferindustrien der USA und Europas einzukaufen.

Die Japaner haben im Kopf-an-Kopf-Rennen der Triade ohne Zweifel strategische Vorteile auf ihrer Seite. Das wissen auch die Manager in den USA und Westeuropa, weshalb sie sich mit Vehemenz am Erfolgskonzept japanischer Art orientieren und den Wertschöpfungsprozeß reorganisieren. Die Reorganisation fängt bei der Unternehmensstruktur an und zielt auf die Entbürokratisierung von Führungs- und Entscheidungsstrukturen, um mit dem Unfug aufzuräumen, daß interne Entscheidungen z.B. für Teilefreigaben dreizehn Unterschriften tragen müssen und verglichen mit dem eigentlichen Lösungsprozesses ein Vielfaches der Zeit kosten (Lean Management). Entwicklungszeiten für neue Modelle und Produktionsanlagen sollen verkürzt und die Abläufe besser aufeinander abgestimmt werden (Simultaneous Engineering). Inzwischen ist die Zeit vom Entwicklungsauftrag über die Proptotypenfreigabe und Nullserie bis zum Produktionsanlauf von 60 auf ca. 42 Monate verkürzt worden. Ziel ist es, in 36 Monaten ein neues Modell in der Produktion zu starten. Die Fertigung selbst ist mit einem wahren Feuerwerk von Aufgabenintegration, Personalausdünnung, Null-Puffer-Strategie, Qualitätsmanagement, Verkürzung der Zeitvorgaben, Verlängerung der Schichtzeiten, Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten und Kürzung des Instandhaltungspersonals auf Hochleistung getuned worden. So produzierte beispielsweise das Mercedes-Benz-Werk in Bremen 1994 mit 13 Prozent (ca. 2.000) Beschäftigten weniger die gleiche Stückzahl wie im Jahr 1992. Das ist in der Regel auch in anderen Werken so, wobei nicht nur im eigenen Haus gekehrt und die Fertigungstiefe durch Fremdvergabe kontinuierlich reduziert wird, sondern die Rationalisierungsstrategien auch die Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern einem radikalen Umbau unterziehen.

3. Die Zulieferindustrie steckt in der Autokrise

Gerade in der Preisgestaltung der Zulieferteile stecken gewaltige Einsparungsreserven der Hersteller, bis zu sechzig Prozent des Fahrzeugwertes besteht aus Zulieferteilen. Wenn Hersteller ihre Marktmacht einsetzen, sind Zulieferer zu ständigen Preisnachlässen und Leistungsverbesserungen gezwungen, um nicht aus dem Rennen geworfen zu werden. Rund zehn Milliarden Mark im Jahr habe VW-Produktions- und Einkaufschef José Ignacio Lopez für VW auf diese Weise herausgeholt (manager magazin, 6/95, S. 41). Doch mit bloßem Preisedrücken wollen sich die Hersteller nicht mehr zufrieden geben. Mit den Modellwechseln 1998/99 wollen die europäischen Hersteller eine neue Aufgabenteilung mit den Zulieferern organisieren. Dabei soll die Anzahl der direkten Zulieferer von über 1.000 auf unter 100

gedrückt werden, indem technisch und finanziell potente Systemzulieferanten beauftragt werden, komplette Fahrzeugmodule, wie etwa das Cockpit, den Antriebsstrang oder die Sitz- und Innenausstattung, anliefern zu lassen.

Die Konstruktion der neuen Fahrzeugmodelle wird konsequent in Richtung Modularisierung betrieben. Zusätzlich wird darauf geachtet, die Bauteilevarianteninflation technikverliebter Konstrukteure durch rigorose Nutzwertanalyse der Controller einzugrenzen (Gleichteilestrategie). Mercedes-Benz hat für die Produktion in seinem USA-Werk die Zahl der Direktlieferanten auf 50 gedrückt und für die Produktion des Swatch-Autos in Frankreich gar nur 25 Systemlieferanten ausgewählt. Gegenwärtig findet ein Ausleseprozeß statt, bei dem eine Zulieferer-Pyramide entsteht, in deren Spitze nur noch wenige Systemlieferanten vorhanden sein werden, die komplette Module, z.B. das Cockpit, anliefern. Auf der zweiten Ebene werden sich die Komponentenhersteller befinden, die dem Systemlieferanten für das Cockpit etwa das komplette Gebläseaggregat für Heizung und Lüftung anliefern. Auf der untersten Ebene befinden sich jene Teilehersteller, die beispielsweise die Kunststoffteile für das Gebläseaggregat liefern (vgl. Endres, i.d. Band). Preisnachlässe und Kostensteigerungen der Systemlieferanten werden unbarmherzig auf die unteren Stufen der Pyramide weitergegeben, wobei ihnen die Hersteller zusätzlich einen immer größeren Teil der Kosten für Entwicklung und Logistik aufdrücken. In diesem Ausleseprozeß verschwinden selbst traditionsreiche Zulieferer vom Markt oder werden günstigstenfalls von einem Zuliefer-Konzern per Aufkauf aus dem Rennen genommen. Automobilexperten gehen davon aus, daß am Ende dieser Entwicklung ein Drittel bis die Hälfte der derzeit existierenden deutschen Automobilzulieferunternehmen das Jahr 2000 nicht überleben werden.

Während sich die Anzahl selbständiger Automobilhersteller in den letzten zwanzig Jahren halbiert hat, und deren Top Ten 75 Prozent der Weltproduktion herstellen, produzieren die dreißig führenden Autozulieferer gerade ein Drittel der Weltproduktion an Zulieferteilen (IMB, 1995). Den Grad der Konzentration der Autohersteller wird die Zulieferindustrie in Kürze erreicht haben. Viele mittelständische Zulieferer werden auf der horizontalen Ebene Partner oder aber Systemlieferanten finden müssen, oder von der Bildfläche verschwinden. Das wird weit über 100.000 Arbeitsplätze in der Bundesrepublik treffen. Die deutschen Hersteller senken nicht nur ihre bisher vergleichsweise hohe Fertigungstiefe drastisch, sondern auch den Anteil deutscher Zulieferer. Doch die Verlagerung von Teilen der Produktion wird für die deutsche Zulieferindustrie insgesamt kein Wachstumsgeschäft werden, denn die Hersteller wollen verstärkt auf ausländische Zulieferer zurückgreifen. Mercedes-Benz bezog Mitte der achtziger Jahre ca. 90 Prozent seines Teilebedarfs aus Deutschland, 1996 sollen es nach Unternehmensangaben nur noch 70 bis 75 Prozent sein. Ford will sich nach Ankündigung von Welt-Einkaufschef David Mazurin von 90 Prozent seiner weltweit 45.000 Zulieferer trennen. Richard Fike, der Ford-Einkaufschef für Europa rechnet nüchtern vor, daß seine

Company in Deutschland bei 12 Prozent Marktanteil 45 Prozent seiner Zulieferungen aus Deutschland bezieht. Diese werden in D-Mark verrechnet, aber die Fahrzeuge in Länder verkauft, deren Währung gegenüber der D-Mark stark abgewertet wurde. Laut Mazurin verliert Ford durch die Währungsparitäten jedes Jahr Gewinne in Milliardenhöhe. Da die Kosten in der Währung bezahlt werden müssen, in dessen Raum Ford den meisten Absatz hat, stellt Mazurin die Zulieferer vor die Wahl: Entweder sie beteiligen sich durch Rückerstattung an den Währungsunterschieden, oder sie bekommen die Teile entsprechend der Verteilung auf die Exportländer in den jeweiligen Landeswährungen bezahlt. Deutsche Zulieferer müssen dann für den Produktionsanteil, den Ford nach Italien exportiert, z.B. auch Lire akzeptieren. Von Mazurin wird berichtet, daß er einigen verdutzten Herren der Zuliefererindustrie ob ihres offenbar sichtlichen Ärgers über diesen Vorschlag trocken hinzufügte: "Wer das nicht ertragen kann, der soll aussteigen".

Die Manager der Zulieferunternehmen stehen daher vor der äußerst komplizierten Entscheidung, entweder einen gewaltigen Aufwand an Kraft und Geld einzusetzen, um den Kampf um die Stellung als Exklusiv-Lieferant für ein bestimmtes Modul bzw. Teil zu gewinnen, oder gleich die Flucht in die Unterordnung unter einen aussichtsreicheren Systemlieferanten anzutreten, um eventuell noch durch Kooperationen mit anderen Zulieferern auf der gleichen Ebene die Überlebensfähigkeit zu sichern. Dabei erschwert gerade in der mittelständischen Zulieferindustrie eine auf unternehmerische Alleingänge und Unabhängigkeit fixierte Eigentümer-Mentalität die rechtzeitige Entwicklung von Kooperationsstrategien mit anderen Unternehmen. Kooperationen sind außer einer konsequenten Diversifizierungsstrategie die einzige Möglichkeit, die ohnehin bedrohte Überlebensfähigkeit mittelständischer Auto-Zulieferer zu stärken. Wer nicht mehr als eine Milliarde Mark Umsatz pro Jahr macht, nicht die Kostenführerschaft im jeweiligen Geschäftsfeld besitzt, nicht das Format zum Global Player hat, nur über ein durchschnittliches Management verfügt und kein ausreichendes Finanzierungspotential besitzt, kommt als Systemlieferant nicht in Frage und kann deshalb keine andere Entscheidung treffen, als strategische und operative Allianzen auf der gleichen Zulieferebene aufzubauen. Längst haben Konzerne durch den Einstieg in kleinere Zulieferfirmen Marktanteile, Kapazitäten und Kompetenzen zusammengekauft, um sich im Systemgeschäft neu zu positionieren und vor allem die Fähigkeit zu haben, durch Satellitenwerke weltweit dort präsent zu sein, wo die Hersteller sie hinrufen.

Die Kooperationsbeziehungen zwischen den Herstellern und den übriggebliebenen Zulieferern werden in Richtung einer Integration ihrer Produktionsaktivitäten um oder in die Fabrik des Herstellers verändert. Es sind vier Varianten zu beobachten, die sich hauptsächlich auf die Systemzulieferer beziehen:

A. Logistikzentrum (Lager mit Kommissionierung und evtl. Komplettierung) in Werksnähe

- B. Zulieferer in Werksnähe
- C. Zulieferer auf dem Werksgelände
- D. Zulieferer-Beschäftigte übernehmen in den Werkhallen des Herstellers Montagearbeiten

Diese herstellernahe Ansiedlung erscheint widersprüchlich zum Global Sourcing, sie schließt jedoch nicht aus, daß sich ein ausländischer Zulieferer als Systemlieferant am Ende des Ausleseprozesses durchsetzt. Sie zeigt zudem die Tendenz, durch enge räumliche Nähe die Risiken der Just-in-Time-Anlieferung zu verringern. Darüber hinaus besteht durch die Kooperationserfahrung mit dem Hersteller bereits bei der Produktion die Chance, die Gesichtspunkte der fertigungsgerechten Konstruktion in der Produktentwicklung besser zu berücksichtigen. Dies zeigt, daß die Hersteller-Zulieferer-Beziehungen nicht nur nach dem Preis für das aktuelle System gesehen werden, sondern durch Lerneffekte weitere Einsparungspotentiale für laufende wie zukünftige Produkte erwartet werden. Von der Kooperation mit den Zulieferern versprechen sich die Hersteller mehr und mehr eine Entwicklungskooperation nach den Maßgaben von Produktinnovation und Kostengünstigkeit.

Der Erfolg der Hersteller-Zulieferer-Kooperation hängt aber wesentlich von der Qualität des Kooperationsprozesses selbst ab. Es kommt darauf an, ihn auch als Lernprozeß und nicht nur als Beziehungsstruktur zu gestalten, in der lediglich Zielvorgaben und Schnittstellen definiert werden und die Erfahrungs- und Handlungsebene der kooperierenden Menschen als "black box" ausgeblendet werden (vgl. Endres/Wehner, 1995). Die Effizienz der Kooperation hängt wesentlich von der Qualität der sozialen Organisation des Prozesses ab. Das macht eine Arbeitsorganisation erforderlich, die lernförderlich und motivierend ist, und die sich auf ein hohes Maß an Selbstregulation und Selbstorganisation der Beschäftigten stützt. Bevor dieser Aspekt an anderer Stelle wieder aufgegriffen wird, gilt es festzuhalten, daß die Unternehmensleitungen bei all der neuen globalen Beweglichkeit in einem hohen Maße von der Identifikation, Motivation und Qualifikation der Beschäftigten abhängig sind. Der Kooperationsprozeß ist als permanenter Lern- und Optimierungsprozeß zu gestalten, Rahmenbedingungen und die interne Struktur der Arbeitssysteme sind so auszulegen, daß sie den Bedürfnissen und Möglichkeiten der arbeitenden Menschen entsprechen. Insofern ist die gestiegene Aufmerksamkeit gegenüber den "Humanressourcen" nicht nur billige Propaganda, sondern entspringt der Erkenntnis, daß die Qualität der sozialen Organisation der Arbeitsprozesse eine für den Erfolg oder Mißerfolg der Reorganisation unmittelbar entscheidende Variable ist. Mit anderen Worten: Ohne Motivation und Qualifikation der Menschen funktionieren weder Strategien noch Strukturen.

Mit Blick auf den hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in der Automobilindustrie und die Erwartungen ihrer Beschäftigten an die Gestaltungskompetenz der IG Metall liegen hier Gestaltungsspielräume gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Tarifpolitik. Die Risiken der

globalen Konzernstrategien für die Beschäftigung und die Arbeitsbedingungen dürfen uns nicht den Blick für reale Gestaltungschancen verstellen, denn fortschrittliche Automobiltechnik kostengünstig auf den Markt zu bringen ist mehr als die Summe von Beschaffungs- und Personalkosten. Das erfordert die Erfahrung und die Kompetenz von Belegschaften, die in jeder Hinsicht wissen, was sie wert sind, und die deshalb auch in der Lage bleiben werden, ihre sozialen Interessen mit ihrer Gewerkschaft durchzusetzen. Gleichwohl ist das Risiko von Interessenkonflikten zwischen Belegschaften, Betriebsräten und Gewerkschaftsgliederungen bzw. Einzelgewerkschaften unübersehbar, denn es geht bei der Neuaufteilung von Produktion und Beschäftigung um Standortperspektiven, Beschäftigung, Tarifzuständigkeit und Mitgliederzahlen. Damit ist auch die Frage nach der Reichweite gewerkschaftlicher Kooperation entlang der Automobilwertschöpfungskette zu stellen.

4. Fremdvergabe als Geburtsfehler für Kooperationsbeziehungen und Wettbewerbsvorteile

Hersteller wie Zulieferer geben den wachsenden Kostendruck an die Belegschaften weiter, die sich ständig steigender Arbeitsverdichtung bei knapperer Personalbesetzung und zunehmenden Sonderschichten an Samstagen und Nachtschichten ausgesetzt sehen. Das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte in der Automobilzulieferindustrie ist in der Frage der Arbeitszeitgestaltung faktisch ausgehebelt, denn die Arbeitszeiten müssen der des Herstellers angepaßt sein, Zeitreserven für Eilaufträge vorgehalten werden. Im Endeffekt läuft das auf das Abnicken von Mehrarbeitsanträgen durch den Betriebsrat hinaus, wenn dieser nicht die Beziehungen zum Hersteller und damit die Arbeitsplätze gefährden will. Die Belegschaften von Herstellern und Zulieferern werden zu Arbeitsplatzkonkurrenten um Arbeitspakete. So wird für ein neues Modell ein Modul, beispielsweise die Cockpitmontage, die bisher noch beim Hersteller gefertigt wird, intern wie extern ausgeschrieben. Dem Hersteller-Betriebsrat wird erklärt, das Produkt müsse 30 Prozent in den Herstellungskosten gedrückt werden, sonst würde es nach außen vergeben, neue Modelle würden nur noch nach knallharten Zielkosten geplant. Die Fertigungstiefe ist endgültig zur abhängigen Variable der Zielkosten geworden.

Folglich bricht beim Hersteller-Betriebsrat und den betroffenen Beschäftigten, darunter auch den Führungskräften, die hektische Suche nach Kostenoptimierungsmöglichkeiten aus, um den Kelch der Fremdvergabe an sich vorüberziehen zu lassen. Da geht es ans Eingemachte, also an Arbeitszeiten, übertarifliche Zulagen, die Personalbesetzung und vieles mehr. Doch immer öfter endet die Opferbereitschaft der Hersteller-Belegschaften wie das Wettrennen von Buxtehude, bei dem der Igel dem verdatterten Hasen am Ziel durch seinen Doppelgänger die trockene Feststellung präsentiert: "Ick bün all dor !" (Ich bin schon da). Denn die gleiche Dumping-Spirale läuft bei den Zulieferern ab, deren Betriebsräte und Belegschaften in dem möglichen Auftrag die Chance zur beschäftigungsmäßigen Kompensation von vorher schon ins Ausland verlagelter Vorfertigung sehen.

Die Erfahrung mit dem vergeblichen Versuch, der drohenden Fremdvergabe der Textilfertigung durch intensive Optimierungsanstrengungen zu entgehen, sitzt z.B. auch bei der Belegschaft des Mercedes-Benz-Werkes Bremen tief. Im Rahmen von mehrjährigen KVP-Aktivitäten haben sich die Beschäftigten der Sitzfertigung bis auf einen Preisunterschied von fünf Mark pro Sitzgarnitur im Vergleich zu Keiper-Recaro herangearbeitet, als die Fremdvergabeentscheidung des Vorstandes gegen sie ausfiel. Die Folge war der Verlust von 174 Arbeitsplätzen bei Mercedes. Diese fünf Mark Kostenvorteil müssen allerdings gegen einen gewaltigen Vertrauens- und Motivationsverlust der Belegschaft gegenüber dem Management aufgerechnet werden. Gruppenarbeit und KVP steht für viele nicht mehr für eine neue Arbeitskultur, in der Anweisungsmentalität durch Selbststeuerung abgelöst wird und in der neue Ideen der Beschäftigten für bessere Produktqualität und Produktionsabläufe mit Arbeitsplatzsicherheit und besseren Arbeitsbedingungen honoriert werden, sondern für eine Rationalisierungsstrategie, bei der sie das Gefühl haben, sich durch ihre Beteiligung daran selbst zu schaden. Diese Erfahrung der Beschäftigten ist auch deshalb katastrophal, weil mit der Gruppenarbeit prinzipiell die Chance zu einem Innovationspakt auf Gegenseitigkeit besteht, bei dem der ständige Verbesserungsprozeß auf der Grundlage hoher Beschäftigungssicherheit funktionieren kann. Diese Chance wurde vertan, weil die Konzernverantwortlichen die Botschaft der japanischen Produktionskonzepte eben nur dort befolgen, wo sie sich kurzfristig rechnet. Anders ausgedrückt: Die mögliche Symbiose von ökonomischem und sozialem System durch Gruppenarbeit ist unter sträflicher Mißachtung der alten hanseatischen Lebensweisheit "lieber Geld als Vertrauen zu verlieren" unter die Räder kurzschlüssiger Fremdvergabeentscheidungen gekommen. Es ist daher wenig verwunderlich, wenn die Kooperationsbereitschaft der Mercedes-Beschäftigten mit Zulieferern im Werk wenig ausgeprägt ist. Stattdessen wird Trauerarbeit geleistet, die der Entfaltung effektiver Kooperationsbeziehungen und der Nutzung des kurzen Dienstweges zwischen den Beschäftigten von Mercedes und denen von Keiper Recaro noch lange im Wege stehen wird. Die 'Kuckuck-Strategie', bei der die Beschäftigten des Zulieferers in die unfreiwillige Rolle geraten, die Beschäftigten des Herstellers von ihren Arbeitsplätzen zu verdrängen, führt eben nicht zu einer solchen Kooperationsbereitschaft, in der es auch zu einem für beide Belegschaften fruchtbaren Miteinander kommt. Der Weg zur Hersteller-Zulieferer-Kooperation muß deshalb für die Beschäftigten des Herstellers und des Zulieferers in einer Art und Weise angebahnt werden, die weder das Vertrauen noch die Motivation der Arbeitnehmer beschädigt.

Doch das Vertrauen schwindet auch unter den betrieblichen Gewerkschaftsfunktionären der Hersteller- und Zulieferbetriebe. Mögen sie auch das Banner der gewerkschaftlichen Einheit in Gewerkschaftsversammlungen noch so hoch halten, sie sind objektiv zu Konkurrenten um die Beschäftigung in "ihren" Werken geworden. Den Hersteller-Betriebsräten werden von ihrem Management die horrenden Lohnkostenunterschiede zu den Zulieferern um die Ohren

gehauen, die dieses selbst mitzuverantworten hat, weil es in beschäftigungspolitisch besseren Zeiten qualifizierte Beschäftigte auf dem regionalen Arbeitsmarkt abschöpfen wollte. So sind an den Fließbändern der Autohersteller vom Automechaniker bis zum Werkzeugmacher alle Metallberufe vertreten. Bei Mercedes in Bremen werden seit Jahren selbst für einfache Produktionsarbeiten nur gelernte Metaller eingestellt, 82 Prozent der Arbeiter haben eine Berufsausbildung. Warum ein gelernter Facharbeiter die Maloche am Fließband der Facharbeit in einem Kleinbetrieb vorzieht, erklärt der Vergleich zwischen dem Durchschnittslohn eines Bandarbeiters bei Mercedes und dem Ecklohn eines Facharbeiters z.B. in einem Maschinenbaubetrieb. Fünfzehn bis zwanzig Prozent mehr verdient ein Montagearbeiter in einer Automobilfabrik als ein Facharbeiter in einem Metallbetrieb, obwohl beide Unternehmen dem gleichen Tarifvertrag unterliegen. Der Abstand zu einer ProduktionsarbeiterIn in einem Zulieferbetrieb beträgt entsprechend der dort üblichen Eingruppierungsstruktur gar dreißig bis fünfunddreißig Prozent. Die Autohersteller zahlen alle über Tarif. Die Zulieferer hingegen haben mehrheitlich nur Tarif zu bieten, gruppieren oft schlechter ein, bedienen sich häufiger befristeter Beschäftigungsverhältnisse und bieten kaum betriebliche Sozialleistungen. Es wundert also nicht, daß die Hersteller dieses Gefälle durch Fremdvergabe für sich nutzen wollen und die Betriebsräte und Belegschaften die in Gang gekommene Lohndumpingsspirale kaum mitmachen können.

In Folge der objektiv geringeren Durchsetzbarkeit besserer Entgeltbedingungen in den Zulieferbetrieben wird deren Betriebsräten unterschwellig mangelnde gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit zum Vorwurf gemacht, und sie werden für mitverantwortlich erklärt, wenn die Hersteller-Betriebsräte betriebspolitisch immer stärker in die Defensive kommen. Die Einführung der Sieben-Tage-Woche bei Pirelli gerade in einer Zeit, in der der Vorstand von Volkswagen die Regel-Samstagsarbeit in den laufenden Tarifverhandlungen fordert, bestärkt natürlich die Einschätzung mancher Hersteller-Betriebsräte, daß es sich bei vielen Zulieferer-Betriebsräten um schlechtere Gewerkschafter handelt. Die tragische Wahrheit ist, daß die Betriebspolitik der Zulieferer-Betriebsräte mehr durch die strukturelle Brutalität des Hersteller-Zuliefer-Machtgefälles als durch ein betriebspolitisches Unvermögen oder mangelnde gewerkschaftliche Bindung geprägt wird. Was Hersteller-Betriebsräten oft als Nachgiebigkeit oder gar Schwäche erscheint, ist in Wirklichkeit oft das Ergebnis verzweifelter Abwehrkämpfe der Zulieferbetriebsräte gegen das drohende Aus für Arbeitsplätze oder weitere Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen und Effektivverdienste.

Auf jeden Fall erschwert die skizzierte Interessenkonstellation Kooperationen zwischen den Beschäftigten und ihren Interessenvertretern von Herstellern und Zulieferern. Dieser Sachverhalt wird in der Diskussion ebenso häufig verdrängt, wie die tiefgreifende Frustration des Zulieferer-Managements über die teilweise demütigende Behandlung durch die Hersteller. Diese Verdrängung findet unter Managern und Gewerkschaftern auf beiden Seiten der Kette

gleichermaßen statt. Die einen reden lächelnd von der kooperierenden Partnerschaft entlang der Wertschöpfungskette, die anderen vom gemeinsamen gewerkschaftlichen Zusammenhalt und machen doch nur gute Mine zum bösen Spiel. Wie ohne objektiven Ausgleich der Interessenkonflikte tragfähige und vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen entstehen sollen, bleibt auch in der einschlägigen Literatur ein Rätsel. Kooperation wird vorherrschend als kognitiver Prozeß behandelt, wobei doch eigentlich aus der Psychologie bekannt ist, daß jede menschliche Interaktion vor dem Bühnenbild der Emotionen stattfindet. Ohne Verwirklichung einer fairen Kooperation wird in der Automobilindustrie weiterhin vor dem Bühnenbild der Tragödie des Macbeth die Komödie der lustigen Weiber von Windsor gegeben und als Flop in die Geschichte des Theaters eingehen.

5. Auflösung oder Zersplitterung von Tarifbindung und Mitbestimmung als Kooperationsgrundlage ?

In verstärktem Maße versuchen die Chefs der Zulieferunternehmen durch Tarifflicht oder die Verschlechterung tarifvertraglicher Regelungen eine Kostenkompensation bei ihren Belegschaften zu kassieren. Der Druck auf die bestehenden Tarifbindungen ist gerade in der mittelständischen Zulieferindustrie besonders hoch. Aber auch größere Zulieferunternehmen versuchen, sich aus dem Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie zu stehlen. So plante der Vorstandsvorsitzende von Keiper-Recaro, das Bremer Werk aus dem Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie im Unterwesergebiet zu nehmen und in den Verband der Textilindustrie einzutreten, weil dort die Tarife und Tarifregelungen geringer sind. Doch so einfach, wie sich der Keiper-Recaro-Chef, der auch der Verhandlungsführer der Metallarbeitgeber in Rheinland-Pfalz ist, die Einkommensenkung seiner Beschäftigten durch den Trick des Verbandswechsels vorstellte, funktionierte es nicht. Zwar wird die Rechtswirksamkeit eines Verbandswechsels durch die Satzung der Verbände bestimmt, doch weil jeder Einzelfall anders liegt, ist die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes in dieser Frage so unterschiedlich, daß im Falle einer rechtlichen Anfechtung des Verbandswechsels der juristische Ausgang höchst unsicher wäre. Und die rechtlichen Risiken sind nicht die einzigen. In diesem Fall war die IG Metall-Vertrauenskörperleitung von Mercedes-Benz Bremen schriftlich "mit der dringenden Bitte" an die Werkleitung herangetreten, "der Unternehmensleitung von Keiper-Recaro im Interesse des Betriebsfriedens von einem solchen Schritt abzuraten". Dieser deutliche Wink mit den Möglichkeiten gewerkschaftlicher Gegenwehr hat seine Wirkung schließlich nicht verfehlt. Doch dieses vorläufige Happy End darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Unternehmen durch Betriebsaufspaltungen Möglichkeiten haben, der Tarifbindung zu entgehen oder in eine günstigere einzusteigen. So kann ein Sitzhersteller ein Unternehmen gründen, das Sitzbezüge herstellt und die Fertigung in seinem Stammwerk einstellen. Das neue Unternehmen gehört dem Textilverband an. Den Arbeitnehmern wird gekündigt und ein Arbeitsplatz in dem neuen Unternehmen angeboten, oder die Sitzfertigung wird komplett an das neue Unternehmen verkauft (Betriebsübergang). In einem solchen Fall

wäre der Umstieg in einen anderen Tarifvertrag möglich. Darüber hinaus würden die so verschobenen Arbeitnehmer nicht mehr unter die Interessenvertretung des bisherigen Betriebsrates fallen und müßten einen neuen wählen. Durch die Rechtsform und die Verschachtelung der Besitzverhältnisse des neuen Unternehmens könnte dann ein Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat verhindert werden (vgl. Klebe/Trittin, 1994). Die bestehenden Gesetze schließen weder ein solches Aufweichen tarifvertraglicher Bindungen noch die Zersplitterung von betrieblichen Interessenvertretungen aus. Es besteht die Gefahr, daß mit der Neustrukturierung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretungen derart entlang der Wertschöpfungskette fraktioniert werden, daß sich die Unterschiede bei den Arbeits- und Entgeltbedingungen drastisch auseinanderentwickeln. Dem Prinzip des Flächentarifvertrages, in einheitlichen Industriebranchen gleiche Mindestbedingungen zu garantieren, wäre damit tendenziell das Rückgrat gebrochen.

Eine solche Entwicklung wäre für die industriellen Beziehungen in Deutschland weit folgenreicher, als die angedrohte Selbstauflösung von Gesamtmetall, denn mit dem Dachverband der Metallindustriellen hat die IG Metall gerade 10 Prozent der Tarifverträge abgeschlossen, den Rest mit den regionalen Verbänden. Die Gewerkschaften sind gefordert, die Vollendung einer solchen Abkehr vom "deutschen Modell" mit entschlossener Gegenwehr in den Betrieben zu verhindern. Die Unternehmer merkten spätestens dann, was es heißt, ein System, das über vierzig Jahre einen Spitzenwert an Arbeitsfrieden produziert hat, aufzugeben und in sein Gegenteil zu verkehren. Die Störungen des Arbeitsfriedens erwiesen sich für die Kooperation entlang der Wertschöpfungskette entsprechend ihrer engen Verflechtungen und Abhängigkeiten als äußerst dysfunktional.

6. Standortverlagerung ins Ausland: Tariffucht oder offensive Marktstrategie?

Standort- oder Produktionsverlagerungen ins Ausland sind nicht immer vermeidbar und werden auch von der IG Metall nicht grundsätzlich negativ bewertet, auch wenn damit Nachteile für die betroffenen Belegschaften in Deutschland verbunden sind. Sie können nötig werden, wenn z.B. durch politische Rahmenbedingungen ein Markt nicht beliefert werden kann, ohne daß der Hersteller selbst dort Arbeit hinbringt (local content). Außerdem ist es aus Gründen der gerechten Verteilung von wirtschaftlichen, sozialen und demokratischen Entwicklungschancen für die Menschen in industriell weniger oder gar unterentwickelten Regionen gegen die Auffassung der IG Metall, daß der Exportweltmeister Deutschland nur ins Ausland exportiert, dort aber keine Arbeitsplätze entstehen. Gerade für die Stabilisierung der Demokratie in den Ländern des ehemaligen Ostblocks ist ein ausreichendes Angebot an menschenwürdigen Arbeitsplätzen dringend nötig. So ist Polen gezwungen, über kurz oder lang ca. 600.000 Arbeitsplätze in dem völlig veralteteten, unrentablen und ökologisch höchst bedenklichen Steinkohlebergbau abzubauen, weil eine weitere Subventionierung auf Dauer

nicht mehr leistbar ist. Ohne wettbewerbsfähige Ersatzarbeitsplätze wird dieser Strukturwandel das polnische Bergbaurevier in einen politisch unkalkulierbaren Unruheherd verwandeln. Es widerspräche der Logik gewerkschaftlicher Grundwerte zutiefst, wenn wir einerseits den unkontrollierten Zustrom arbeitssuchender Menschen aus Osteuropa beklagen, die von zwielichtigen Leiharbeitsfirmen in eine Billiglohnkonkurrenz z.B. zu den tarifvertraglich beschäftigten deutschen Bauarbeitern gestellt werden, und andererseits verweigern, daß die Ursachen der Arbeitsmigration durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze in diesen Ländern beseitigt werden. Es ist das genaue Gegenteil dieser Grundposition, wenn Arbeitgeber Standortverlagerungen ins Ausland mit dem propagandistischen Trommelfeuer begleiten, man habe wegen der Tarifpolitik der Gewerkschaften und dem überzogenen Anspruchsdenken deutscher Arbeitnehmer schließlich keine andere Wahl mehr, als ins Ausland zu gehen.

Die Funktionalisierung von Auslandsinvestitionen für die Standortdebatte ist nicht nur unredlich, sie ist politisch höchst unklug, weil sie in der Öffentlichkeit Angstgefühle vor den in die Europäische Union strebenden mittel- und osteuropäischen Ländern schürt und dem Gedanken der europäischen Einheit schweren Schaden zufügt. Sie ist auch sachlich nicht gerechtfertigt. Zum einen geben die Unternehmen in einer repräsentativen Befragung der Wirtschaftswoche (1994) über die Gründe von Standortentscheidungen selbst an, daß der Faktor Arbeitskosten nur an 12. Stelle von 16 Standortfaktoren rangiert. Zum anderen entbehrt auch das derzeit aktuellste Argument der Arbeitgeber, in Deutschland bestünden die kürzeren Arbeitszeiten zumindestens im europäischen Vergleich, jeder empirischen Grundlage. Bosch und Lehn-dorff (1993) weisen anhand empirischer Befunde nach, daß die deutschen Betriebszeiten trotz Arbeitszeitverkürzung wegen der gelungenen Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten durch neue Schichtsysteme zumindest im europäischen Vergleich nicht schlechter abschneiden. Schließlich wird auch ausgeblendet, daß der hohe Wechselkurs der DM in erheblich größerem Ausmaß als die Arbeitskosten für Kostennachteile verantwortlich ist. Allein in Italien haben sich deutsche Autos durch die Abwertung der Lire um bis zu 40 Prozent verteuert.

Sicherlich ist die Verlagerung von Vorfertigungen oder gar der ganzen Produktion in Billiglohnländer in Süd- oder Osteuropa auch eine realistische Strategie der Kostensenkung. Allein 32 Prozent der Auslandsinvestitionen deutscher Automobilzulieferer entfallen nach Angaben des VDA auf Osteuropa. In Ungarn z.B. kostet die Arbeitsstunde vier Mark, in Deutschland fünfzig Mark. Doch statt heillosen Flucht ins Ausland mit oberflächlichen Argumenten gilt es vielmehr, Auslandsinvestitionen gezielt als strategische Absicherung inländischer Arbeitsplätze einzusetzen. Walter Riester, der zweite Vorsitzende der IG Metall führt gerne als Beispiel das Audi-Motorenwerk im ungarischen Győr an, bei der es zu positiven Rückwirkungen auf die Arbeitsplätze in Deutschland kommt, weil ein Drittel der damit erzielten Kostenvorteile in die Verstärkung der inländischen Arbeitsplätze investiert wird. Die Investitions-

entscheidung wurde daher im Aufsichtsrat mit den Stimmen der Arbeitnehmer beschlossen. Das Beispiel zeigt, daß selbst das heikle Thema der Auslandsinvestitionen durch eine faire Kooperation mit den Betriebsräten und der IG Metall erheblich produktiver gelöst werden kann, als durch den aggressiven Versuch, Verlagerungen ins Ausland als Strafexpedition gegen die vergleichsweise hohen deutschen Tarifstandards durchzuziehen.

Auch die Arbeitnehmervertreter müssen in dieser verstrickten Diskussion erkennen, wo Druck auf die heimischen Standorte dadurch abgefangen werden kann, daß in einem gnadenlosen internationalen Wettbewerb auch unpopuläre Entscheidungen mitgetragen werden. Es gilt, den rationalen Kern von Standortverlagerungen ins Ausland anzuerkennen. Mit Realitätsverleugnung ist eine effektive Sicherung der deutschen Standorte nicht leistbar, zumal es sich um Strukturveränderungen handelt, die globale Dimensionen haben und deren Vorteile die Wettbewerber längst nutzen. Verlagert ein Zulieferer die Vorfertigung ins Ausland, wie z.B. die Firma Keiper Recaro das Nähen von Sitzbezügen in ein neues Werk in Ungarn, so schafft er sich die Möglichkeit, von dort aus mehrere herstellernah angesiedelte Montagewerke in In- und Ausland kostengünstig beliefern zu lassen. Dies kommt der neuerdings von den Automobilherstellern geforderten Standortbeweglichkeit der Zulieferer entgegen, weil sie ihre zentralen Fertigungsstätten nun leichter zugunsten dezentral und in der unmittelbaren Nähe der Automobilfabriken angesiedelten Montagewerke ausdünnen können.

Mit zunehmender Dezentralisierung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation sind die neuen Werke immer stärker in der Lage, selbständig und vor allem flexibel zu agieren. Der im Beispiel zitierte Sitzhersteller Keiper-Recaro (Umsatz 1991: \$ 0,694 Mrd) steht im internationalen Wettbewerb gegen Giganten wie Allied Signal (der zehntgrößte unabhängige Zulieferer in Nordamerika, Umsatz 1991: \$ 4,09 Mrd), Johnson Controls (Umsatz 1991: \$ 2,37 Mrd) und Lear Seating (Umsatz 1991: \$ 1,08 Mrd), die allesamt angetreten sind, den europäischen Markt aufzurollen. Wer berechtigterweise die Aufrechterhaltung von Tarifbindung und Sozialstandards von den Automobilzulieferern fordert und andererseits den notwendigen Bewegungsspielraum für sinnvolle Standortstrategien kritisiert, muß plausibel beantworten, wie ein internationaler Branchenzweig den Tanz mit den Titanen überleben soll.

Zweifelloos ist der tiefgreifende Reorganisationsprozeß der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen für die deutsche und europäische Automobilindustrie eine Überlebensfrage. Er ist nicht aufzuhalten und muß im Interesse sowohl der Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze als auch des gesellschaftlichen Friedens in Deutschland industriepolitisch und arbeitspolitisch begleitet werden. Dazu bedarf es auch der Übereinkunft zwischen der Industrie und den Gewerkschaften darüber, daß die Unternehmen in den Zielländern den Aufbau einer effektiven betrieblichen Interessenvertretung und die Entfaltung freier Gewerkschaften nicht behindern und darauf verzichten, Praktiken, die zivilen Wertvorstellungen widersprechen, z.B. die Diskrimi-

nierung von Frauen, Kinderarbeit usw., bei Vorlieferanten als Kostenvorteil in Anspruch zu nehmen. Entlang einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungskette darf es nicht zu unterschiedlichen Maßstäben in der Bewertung von Menschenrechten kommen. Auslandsinvestitionen dürfen nicht in Abkehr von den bei uns nach der Niederlage des Faschismus entwickelten Werten entschieden werden, sondern sollten als Botschaft an andere Völker deren demokratischen Weg unterstützen. Nur auf dieser Grundlage kann auch eine in jeder Hinsicht produktive Kooperation zwischen den Arbeitnehmern, den Unternehmen und den Gewerkschaften entstehen.

7. Faire Kooperation als Alternative zum Beschaffungsdarwinismus?

Die Programme, mit denen die Hersteller ihre Zulieferbeziehungen neu strukturieren, zielen auf alle Bereiche, von der Entwicklung über Konstruktion, Werkstoff- und Produktionstechnik, Logistik bis zur Arbeitsorganisation. Die vermehrte öffentliche Aufmerksamkeit für die Reorganisation der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen hat die Strukturmerkmale der deutschen Automobilzulieferindustrie bewußt gemacht. Es handelt sich um eine sehr heterogene Branche von ca. 3.000 Unternehmen, in der mehr als eine Millionen Menschen arbeiten. Im Vergleich zur japanischen Zulieferindustrie, deren Unternehmen in Branchenverbänden (keiretsu) organisiert sind und sich bei allen Prozessen viel stärker als in Deutschland gegenseitig unterstützen, bestehen hierzulande zwischen den Zulieferern Kapitalverbindungen in erheblich geringerem Ausmaß. Im Unterschied zu Deutschland und Europa gibt es in Japan eine langfristige strategische und operative Kooperation zwischen Herstellern und Zulieferern, sowie unter den Zulieferern selbst. Die japanische Zulieferindustrie ist auf diese Weise längst zum Global Player geworden, fünf japanische Zulieferer sind unter den zwanzig größten der Welt (u.a. auf dem 3. und 4. Rang), während die deutsche Zulieferindustrie nur mit zwei Unternehmen (Bosch auf Rang 5 und Continental auf Rang 8) vertreten ist. Obwohl die Innovationsleistungen der deutschen Zulieferindustrie einen wesentlichen Anteil an der modernen Automobiltechnik von heute haben (z.B. Airbag, ABS, elektronisches Motormanagement, hochfeste Leichtwerkstoffe), ist das Niveau ihrer Kooperationskultur keineswegs entsprechend entwickelt (vgl. Endres/Wehner 1993). Sie verharrt im wesentlichen noch in der Fixierung auf Kostensenkung, Verkürzung der Lieferzeiten und dem einsamen Kampf um eine überlebensfähige Position in der neuen Pyramide. Dabei könnten sich Hersteller und Zulieferer durch erheblich effektivere Kooperationsformen untereinander das Überleben leichter machen, wenn sie zu einer gemeinsamen strategischen Planung und Konzeption gelangten. Wie anders will die deutsche Automobilindustrie ihre Innovationsfähigkeit erhalten und verhindern, daß mittelständische Zulieferunternehmen mit ihrer Kompetenz von großen ausländischen Gruppen aufgekauft werden, die damit vor allem in der Lage sind, die neuerworbenen Innovationspotentiale in ihre eigene Fahrzeugproduktion einzubauen und damit Entwicklungsvorsprünge deutscher Fahrzeuge einzuholen?

Obgleich solche Kooperationen immer unter dem Damoklesschwert von Preisdrückerei und Rausschmiß stattfinden, wird ihnen durchaus auch ein unterstützender Charakter für Zulieferer nachgesagt, wenn die Hersteller eine enge Zusammenarbeit in den jeweiligen Teilprozessen aufzubauen in der Lage sind. Ein solches Beispiel ist das Tandem-Projekt bei Mercedes-Benz, bei dem in gemischten Hersteller-Zulieferer-Projekten aus allen Hierarchieebenen konkrete Probleme bearbeitet und gelöst werden. Ein solches Projekt ist das Instrument der 'Runden Tische' bei Mercedes-Benz Bremen, Rastatt und Sindelfingen (vgl. Puttfarcken, i.d. Band), mit dem seit August 1992 in ca. 200 Runden mit den Zulieferern an den verschiedenen Problembereichen von der Entwicklung/Konstruktion bis zum Serieneinsatz kooperiert wird. Es finden unternehmensübergreifende Meister-Treffen und Werkstattkreise mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Lösung konkreter Probleme statt (vgl. Beiträge in diesem Band). Mit seiner Kooperationsstrategie will Mercedes-Benz einen Teilepreis von 100 Mark um 25 Mark senken und zusätzlich 3 Mark Montagekosten einsparen. Natürlich ist auch diese Kooperation mit ihren klaren Einsparungszielen durch die strukturell schwächere Position der Zulieferer und durch die Marktmacht des Herstellers gekennzeichnet.

Neuere Veröffentlichungen über die Gepflogenheiten der Automobilkonzerne verstärken den Eindruck, daß hier von fairer Kooperation kaum gesprochen werden kann. "Ein geradezu vernichtendes Urteil fällen Zulieferer und Kunden derzeit über den VW-Konzern. Als 'hochgradig unbefriedigend' beurteilen 120 Zulieferer ihre Geschäftsbeziehungen mit Wolfsburg, so eine Untersuchung der Forschungsstelle Automobilwirtschaft an der Universität Bamberg. VW-Chef Ferdinand Piëch und seinem Einkaufs- und Produktionsvorstand José Ignacio Lopez wird 'Unfairneß' bei der Honorierung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen vorgeworfen. An die Planzahlen für das Abrufen von Teilen halte sich das VW-Tandem ebensowenig wie an vereinbarte Preise. Notwendige Preisanhebungen als Ergebnis steigender Steuern sowie Rohstoff- und Personalkosten seien nicht durchzusetzen." (Wirtschaftswoche Nr. 25, 15.6.95, S. 8). So berichten Zulieferer von VW, daß sie von den VW-Einkaufsleuten gezwungen werden, mit sehr kurzen Vorlaufzeiten Aufträge an Speditionslager zu liefern, aus denen die Werke die Teile dann allerdings zu völlig anderen Terminen, als sie von der Zentrale in Wolfsburg an die Zulieferer avisiert waren, abrufen. VW zahlt jedoch erst nach Abruf aus dem Speditionslagern, wo sich die Teilmengen und mit ihnen die Kapitalkosten der Zulieferer vergrößern. Auch bei den meisten anderen Herstellern sind die Geschäftsbeziehungen zu ihren Zulieferern mit dem Begriff der Kooperation eher schönfärbisch beschrieben. Da wird den deutschen Herstellern "eingengegte Betrachtungsweise einzelner Produktionsinseln" (Opel), "mangelhafte Umsetzung" der eigenen Programme (Opel, VW) und wortbrüchiger Umgang mit den Zulieferern bei der Aufteilung der Rationalisierungsgewinne (Mercedes-Benz) vorgeworfen. Lediglich BMW bescheinigen seine Zulieferer eine faire Aufteilung der Rationalisierungsgewinne (manager magazin 6/1995, S. 40/41).

Während die Neufahrzeugpreise um mindestens das Doppelte stärker angestiegen sind als die Preise der entsprechenden Zulieferteile, ist der Preisindex für Zulieferteile seit 1986 konstant rückläufig und 1990 bereits unter dem Index von 1985 angelangt (Radermacher 1993). Hinter vorgehaltener Hand erfährt man dann auch, daß die Preisdrückerei weitergeht. Die Preise für die Leuchtensysteme eines großen Systemherstellers müssen auf der Basis von 1991 im Jahre 1996 um vierzig Prozent zurückgenommen werden, um im Systemgeschäft zu bleiben. Viele Zulieferer bleiben also zu Recht skeptisch, wenn die Hersteller von Kooperationen reden und sich in Programmen zur Effektivitätssteigerung und Kostenreduzierung Produkte, Prozesse und Preise ihrer Lieferanten aufs Korn nehmen. Trotz unbestreitbarer Erfolge in der Zusammenarbeit vergrößern solche Programme meist die Kostenprobleme der Zulieferer, so daß viele von ihnen bereits in eine existenzbedrohende Kapitalschwäche gekommen sind.

Im Ergebnis verstärkt sich der Eindruck, daß die gegenwärtigen Kooperationen zur Umstrukturierung der Hersteller-Zulieferbeziehungen bestenfalls unternehmensstrategischen, aber keinen industriepolitischen Charakter haben, der auf gegenseitige Stärkung im internationalen Wettbewerb zielt. Radermacher (1993) fordert dementsprechend, die ausschließlich kostenanalytische Betrachtung der Hersteller durch eine wirkliche Partnerschaft zu ersetzen, bei der die gemeinsame Optimierung des Wertschöpfungsprozesses bei Hersteller und Zulieferer angegangen wird.

8. Kooperation als industriepolitischer Handlungsbedarf

Die Frage ist, ob der Umstrukturierungsprozeß notwendigerweise mit den gegenwärtig erkennbaren Folgen verlaufen muß, oder ob es im Interesse der Beschäftigung in den Regionen angesichts des faktischen Fehlens von ca. 6 Millionen Arbeitsplätzen nicht doch besser wäre, nach Strategien zu suchen, soviel wie möglich von der Wertschöpfungskette in der Bundesrepublik zu halten. Es besteht dringender industrie- und unternehmenspolitischer Handlungsbedarf, Kooperationsformen zu fördern, die zum Nutzen von Herstellern und Zulieferern gleichermaßen sind und helfen, die industrielle Substanz und damit Beschäftigung für die Regionen zu sichern. Die staatliche Industriepolitik muß sich in die Gestaltung substanzerhaltender und wettbewerbssteigernder Kooperationsbeziehungen erheblich stärker als bisher einschalten. Wenn der Staat den industriellen Umstrukturierungsprozeß nicht durch eine entsprechende Industriepolitik konstruktiv begleitet und die Interessen des Standortes Deutschland und seiner Menschen und den Regionen offensiv vertritt, bleibt er in der Rolle des "Reparaturbetriebes des Kapitalismus", der Arbeitslosigkeit und Steuerausfälle als Folgen bewältigen muß. Eine aktive Industriepolitik für die Automobilindustrie muß den systemischen Gesamtzusammenhang zwischen der Entwicklung neuer Produktlinien im Rahmen eines integrierten und ökologisch orientierten Verkehrssystems, der Unterstützung der Forschung und Entwicklung von Produkt- und Verfahrenstechnologien, der Entwicklung leistungsfähiger und substanzerhaltender Kooperationsstrukturen zwischen den Unternehmen,

der Förderung zur Entwicklung und Umsetzung menschengerechter und wettbewerbsfähiger Arbeitsstrukturen und schließlich der Förderung regionaler Branchenverbände umfassen. Die staatliche Politik muß Alternativen zum ruinösen und arbeitsplatzvernichtenden Beschaffungs-Darwinismus anbieten, auch um die wettbewerbsentscheidende Innovationsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie am Standort Deutschland zu stärken, statt ständig über die vergleichsweise hohen Arbeitskosten und Tarifstandards zu lamentieren und dem Flächen-tarifvertrag die Schuld daran in die Schuhe zu schieben. Kein deutscher Automobilbeschäftigter mit seinen durchschnittlich 57,07 DM Bruttolohnkosten würde seine Lebenshaltungskosten mit dem Einkommen eines britischen Kollegen mit seinen 26,72 DM Bruttolohnkosten bestreiten können. Der britische Kollege ist trotz seiner mehr als 50 Prozent niedrigeren Bruttolohnkosten immerhin noch sechseinhalb Mal teurer als ein ungarischer Automobilarbeiter. Wechselkursschwankungen des US-Dollars von einem Pfennig wirken sich auf die Gewinn- bzw. Verlustrechnung von Mercedes-Benz in der Dimension von dreißig Millionen Mark aus. Der Streit um die Lohnkosten als Standortfaktor ist für die Frage, wie durch eine intelligente Industriepolitik die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie verstärkt werden kann, unerheblich, wie Manager im persönlichen Gespräch immer wieder gerne zugeben. Denn schließlich sind diese neben der hohen Produktivität und Qualifikation der Beschäftigten und der hochentwickelten Infrastruktur in der Bundesrepublik nur ein Faktor unter anderen. Die Wettbewerbsfähigkeit einer so wichtigen Industrie auf Verteilungsfragen zu reduzieren, ist ebenso engstirnig wie zwecklos. Stattdessen ist eine industriepolitische Kooperation zwischen Unternehmen, Staat und Gewerkschaften auf nationaler, regionaler und europäischer Ebene nötig. Als eine solche hat die IG Metall deshalb auch in ihren industriepolitischen Thesen zur Automobilindustrie vom September 1994 vier strategische Ansätze zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Automobilindustrie vorgeschlagen (IG Metall Vorstand, 1994.):

Strategie A.: Beschleunigte Produktinnovation in Richtung Ökologie

Die konsequente Umsetzung energiesparender Fahrzeugkonzeptionen hinsichtlich Herstellung, Gebrauch und Recycling (5-Liter-Auto, 3-Liter-Auto) muß beschleunigt werden. Die IG Metall fordert die Verabschiedung vom Rennwagen als Konstruktionsleitbild zugunsten eines ökologischen Leitbildes für die gesamte Fahrzeugflotte sowie die Entwicklung emissionsarmer bzw. emissionsfreier Antriebskonzepte. Durch Kooperations- und Forschungsprogramme gilt es, den Wettbewerbsvorsprung durch umweltgerechte Produkt- und Produktionstechnik auszubauen. Die Ressource 'Natur' zwingt die Menschheit, mit der Energie, der Luft, dem Boden und dem Wasser erheblich effizienter umzugehen. Als hochentwickelte Industrienation müssen wir mit der zum Klimagipfel in Berlin eingegangenen Selbstverpflichtung, den CO₂-Ausstoß bis zum Jahre 2005 um 25 % zu reduzieren, einen Innovationsschub auf allen Gebieten unserer industriellen und sozialen Aktivitäten erreichen (vgl. Muster/Werner, 1993). Dazu

müssen wir im Verbund mit unserer heimischen Chemie-Industrie, den Maschinen- und Anlagenherstellern und der gesamten Automobilindustrie hier in Deutschland in kürzester Zeit Kompetenzen für die Produkt- und Prozeßinnovation entwickeln, ausbauen und im Interesse des 'Vorsprungs durch Technik' sozial intelligent organisieren. Denn der 'Vorsprung durch Technik' läßt sich kaum global einkaufen, sondern nur global vermarkten. Die deutsche Automobilindustrie hat in der Produkttechnik hinsichtlich Verbrauch und Emissionen, passiver Sicherheit und Recyclingfähigkeit deutliche Vorsprünge gegenüber der japanischen Automobilindustrie herausgearbeitet. Der Diesel-Direkteinspritzer von Audi/VW setzt heute die Maßstäbe in der Weiterentwicklung verbrauchsgünstiger und leistungsstarker Antriebstechnik. Fast alle deutschen Hersteller haben produktionsreife Ökomobile entwickelt und werden diese in naher Zukunft auf den Märkten anbieten. Gleichzeitig muß durch eine intelligente Verkehrssteuerung durch Informations-, Leit- und Steuerungssysteme der Verkehr flüssiger gestaltet werden. Allerdings muß die Verkehrspolitik ein widerspruchsfreies Langfristkonzept zum Ausbau der öffentlichen Verkehrs-Systeme und zur Entwicklung eines integrierten Verkehrssystems, bei dem die Schnittstellen zwischen den Teil-Verkehrssystemen erheblich effektiver und komfortabler gestaltet werden, vorlegen und engagiert umsetzen. Auf diese Weise kann die deutsche Automobilindustrie wettbewerbssteigernde Leistungsmerkmale entwickeln, die jenseits des perspektivlosen PS-Wahns das Auto in ein ökologisch orientiertes Verkehrssystem integrieren.

Strategie B.: Kooperative Netzwerke statt neuer Pyramiden

Der Aufbau kooperativer Netzwerke zwischen Herstellern und Zulieferern und zwischen den Zulieferern und die Entwicklung längerfristiger Wertschöpfungspartnerschaften soll die Alternative zum rücksichtslosen Verdrängungswettbewerb darstellen. Die Japaner sind beim Aufbau von Kooperationsnetzwerken zwischen Herstellern und Zulieferern offensichtlich deutlich weiter (vgl. manager magazin 9/95, S 119). Der Aufbau und die Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsverbänden zwischen Herstellern, Zulieferern und wissenschaftlichen Instituten muß forciert werden, um gerade bei der Entwicklung ökologischer Fahrzeugkonzepte die Vorsprünge zu vergrößern. Investitionen in Billiglohnländern sollen nach vorsichtiger Prüfung der Risiken im Sinne einer Mischkalkulation nicht nur den notwendigen Aufbau von Arbeitsplätzen in wirtschaftlich schwachen Ländern fördern, sondern auch die heimischen Arbeitsplätze gegenüber der Konkurrenz sichern.

Strategie C.: Unternehmensreform: Qualifizierung, Humanisierung, Demokratisierung

Die Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen sowie verbesserte Information und Kommunikation zwischen den Unternehmensbereichen, konzerninternen und externen Zulieferern soll die Prozesse effektiver machen. Eine stärkere Aufgabenintegration und Kooperation entlang der Lieferkette wird dabei als Chance gesehen, die Qualität zu steigern und die Kosten

zu senken. Dazu ist die flächendeckende Einführung der Gruppenarbeit im Sinne einer demokratischen Arbeitskultur konsequent anzugehen. Nach Angaben der IG Metall (zit. nach Cattero, 1995) arbeiteten 1994 lediglich 20,8 Prozent der Beschäftigten in den deutschen Herstellerwerken in Gruppenarbeit. Doch nicht überall wo Gruppenarbeit draufsteht, ist auch Gruppenarbeit drin (vgl. Muster, 1990, S.116), vielmehr handelt sich meist nur um Rotationsysteme, deren "erweiterter Handlungsspielraum" nur in der virtuellen Verwaltung des Mangels an Zeit, Puffern und Personal besteht. Die Weiterbildung und Personalentwicklung der Beschäftigten hinsichtlich fachlicher und sozialer Qualifikationen muß nachhaltig erweitert und konsequent umgesetzt werden. Der vergleichsweise hohe Standard kollektivrechtlicher Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und eine entwickelte Interessenvertretung der Beschäftigten darf dabei kein Gegenstand von Unternehmensstrategien sein, die Bedingungen der Beschäftigten entlang der Wertschöpfungskette zu verschlechtern und den gewerkschaftlichen Einfluß auf die Betriebspolitik einzuschränken. Die Unternehmen müssen sich insgesamt entscheiden, ob sie prinzipiell die Kooperation oder den Konflikt mit den Gewerkschaften wollen.

Strategie D.: Beschäftigungspolitik

Die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung zum Teilausgleich der Produktivitätsfortschritte und ggf. die Anwendung des Tarifvertrages zur Beschäftigungssicherung wird als wesentlicher Eckpfeiler zur Beschäftigungssicherung und zur Überbrückung konjunktureller Krisen gesehen (Beispiel: VW-Tarifvertrag). Dabei geht es insbesondere auch darum, den Samstag als Regelarbeitstag zu verhindern. Dies haben am 3. Juli 1995 die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der Automobilindustrie und wichtiger Zulieferbetriebe in einer gemeinsamen Erklärung in Frankfurt am Main bekräftigt.

9. Regionale Kooperationen und Netzwerke - global denken, regional handeln

Regionale Branchenkooperationen und landespolitische Unterstützung der Zulieferindustrie sind unter Verantwortlichen in Unternehmen und Landesregierungen nicht neu. So hat sich bereits Anfang der siebziger Jahre in Baden-Württemberg ein "Arbeitskreis Zulieferer" aus 27 Kleinunternehmen mit zusammen 2.200 Beschäftigten und einem Umsatz von 350 Mio. Mark gebildet (vgl. Meißner et.al., 1994, S.228). Im nordrhein-westfälischen Velbert haben z.B. mittelständische Zulieferer einen Qualitätssicherungsverein gegründet, der für mehrere Unternehmen die Qualitätskontrolle durchführt. Eine Reihe von Landesregierungen, wie etwa in Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen führt regelmäßige Branchendialoge durch, um Kooperationen zu stiften und branchenbezogene Forschungsvorhaben zu fördern. Offensichtlich ließe sich die beklagenswerte wirtschaftliche Situation vieler mittelständischer Zulieferer durch die Organisierung regionaler Verbände von Unterlie-

feranten erleichtern, da durch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktureinrichtungen eine Kostenentlastung und die Beschleunigung der Produkt- und Prozeßinnovation erzielt würden. Branchenverbände können regional auf vielen Feldern fungieren: Beschaffung, Logistik, gemeinsame Konstruktionskapazitäten, der Austausch von technischer Kapazität, etwa im Bereich der spanenden Verformung, gemeinsamer Betriebsmittelbau, Kooperation im Vertrieb, um z.B. durch gemeinsame Vertriebsgesellschaften ausländische Märkte zu erschließen, oder ein gemeinsamer Kredit-Pool, mit dem der Verbund günstigere Finanzierungsbedingungen erzielen kann, sind Beispiele hierfür. Derartige Branchenverbände mittelständischer Zulieferer müßten, um regionale Wertschöpfungsketten zu sichern und zu verbreitern, durch die besondere Unterstützung der regionalen Wirtschafts- und Forschungspolitik abgesichert sein, und könnten so kleinen Unternehmen eine Alternative zu risikoreichen Verlagerungen ins ost- oder südeuropäische Ausland und zur Tariffucht bieten. Leider sind solche Kooperationsformen weniger entwickelt, als die klassischen Methoden der Kostensenkung wie Personalabbau und Standortverlagerung.

Für die regionale Wirtschaftspolitik ergeben sich aus den skizzierten Sachverhalten einige wichtige Aspekte: Erstens muß sie das Vorhandensein einer Automobil- und Zulieferindustrie auch dann, wenn die Konzernzentrale nicht auf ihrem Territorium steht, als Herausforderung, sich zu einem regionalen 'Center of Competence' zu entwickeln, begreifen. Sie kann nicht auf Automobil-Experten in den Reihen ihrer Entscheidungsträger verzichten, wenn sie den regionalen Automobilstandort offensiv gestalten und ausbauen will. Nur Branchen-Experten werden von den Herstellern und Zulieferern als Gesprächspartner akzeptiert und sind folglich in der Lage, die Gestaltung von fruchtbaren Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen oder zwischen Hochschulen und Unternehmen zu organisieren. Daß Unternehmen eine solche Unterstützung wünschen, zeigt eine Befragung, die die Firma Roland Berger im Auftrag der niedersächsischen Landesregierung bei Automobilzulieferern im Jahre 1993 durchgeführt hat. Demnach wünschen sich 94 Prozent der befragten Zulieferer die Unterstützung ihrer Landesregierung (Berger 1993). Zweitens muß die regionale Wirtschaftspolitik sich dafür engagieren, daß die ansässige Automobil- und Zulieferindustrie mehr als bisher auf die Leistungsfähigkeit des industriellen Raumes (regionaler Binnenmarkt) zurückgreift. Das betrifft sowohl Ausrüstungsinvestitionen als auch Dienstleistungen. Dies geht aber nur dann, wenn es zwischen den Unternehmen und der Wirtschaftsförderung einen ständigen Informationsaustausch über wichtige Investitionen und Auftragsentscheidungen gibt. Drittens muß die regionale Wirtschaftspolitik die Gewerkschaften in den Dialog mit den Unternehmen und den Infrastruktureinrichtungen einbeziehen, gerade auch im Hinblick auf Ansiedlungsentscheidungen. Die Rolle der Gewerkschaften und der Betriebsräte darf nicht darauf beschränkt bleiben, das Elend der sozialen Folgen von Ausverlagerungen zu verwalten. Die IG Metall hat in ihren Bezirken Vorschläge für eine solche regionale Branchenpolitik gemacht. Sie strebt eine regionale Synergieresteigerung durch gesellschaftliche Übereinkunft und Kooperation an. Die IG Metall

muß auch auf der Prozeßebene einbezogen sein, weil dort eine Fülle von Problemen auftritt, welche die Beschäftigungsverhältnisse, die Arbeitsbedingungen und die betriebliche Interessenvertretung berühren.

Im März 1995 hat die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen eine Initiative ergriffen, die Kooperation zwischen den Herstellern (Mercedes-Benz in Bremen und Volkswagen in Emden) und den regionalen Zulieferern zu verbessern. Die Automobilproduktion im Weser-Ems-Gebiet entspricht etwa der der schwedischen Automobilindustrie. Trotzdem liegt der Anteil der regionalen Zulieferindustrie an der Wertschöpfung unter zwei Prozent, die von den ca. 6.500 Beschäftigten der 22 Werke der regionalen Zulieferindustrie zu den knapp 400.000 Pkw der beiden Herstellerwerke beigetragen werden. Die regionale Automobilstruktur ist dadurch gekennzeichnet, daß bis auf wenige Ausnahmen die Unternehmenszentralen in anderen Regionen angesiedelt sind, und damit sowohl die Unternehmensentscheidungen als auch die Forschung und Entwicklung an anderen Orten stattfinden. Der bisher erste Hersteller-Zuliefer-Workshop im März 1995 stieß trotzdem auf ein breites Interesse und die Bereitschaft, ein Kooperationsnetzwerk aufzubauen, wurde deutlich artikuliert. Als Chance dazu wird auch der Trend zur herstellernahen Ansiedlung von Systemherstellern, zu der die Auto-Konzerne im Interesse einer zuverlässigeren Just-in-Time-Anbindung greifen, angesehen. Einen wichtigen Anstoß zur Kooperationsidee hat auch das im Rahmen des Landesprogramms 'Arbeit und Technik' geförderte Forschungsprojekt zur Hersteller-Zulieferer-Kooperation gegeben, das von Theo Wehner und Egon Endres seit 1992 durchgeführt wird. Für die IG-Metall-Küste kommt es nun darauf an, von vorneherein die Stiftung solcher Kooperationsnetzwerke mitzugestalten und diesen Prozeß auch mit den anderen zuständigen Einzelgewerkschaften zu koordinieren. Wir sehen in diesem Projekt die Chance, die regionale Wirtschaftsstruktur zu stärken und die Beschäftigung sicherer und attraktiver zu machen.

10. Fragen der gewerkschaftlichen Kooperation entlang der Wertschöpfungskette

Die strategische Option der "Fraktalen Fabrik" (Warnecke 1993) wird von Herstellern wie Zulieferern angestrebt. Mit diesem Konzept wird die intensive Kooperation eigenständiger betrieblicher Einheiten mit denen anderer Unternehmen verfolgt, wobei sich die Organisationseinheiten nach den Prinzipien der Selbstorganisation, Selbstoptimierung, Zielorientierung und Dynamik im Rahmen der Unternehmensziele selbst steuern. Durch derartige Dezentralisierungskonzepte werden z.B. auch die Cost-Center in den Hersteller-Werken Gestaltungsträger der Zusammenarbeit mit den Zulieferern. Damit sind weitere Aufweichungen der Kooperations-Demarkationslinien zwischen den Unternehmen wahrscheinlich. Diese Entwicklungen dürfen uns jedoch nicht zu finsternen Szenarien über die Endzeit gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit verleiten, sondern wir müssen unser Konzept der gewerkschaftlichen Interessenvertretung diesen Bedingungen intelligent anpassen. Der Interessenkonflikt

wird bleiben, nur die Formen, in die er gekleidet ist, werden sich ändern. Es wird nämlich fatal im Fraktal, wenn die bei verschiedenen Arbeitgebern angestellten Beschäftigten zwar an der gleichen Aufgabe arbeiten, ihnen der kollegiale Austausch über ihre monatliche Gehaltsabrechnungen aber krasse Unterschiede im Einkommen offenbart. Es ist wohl kaum davon auszugehen, daß kulturelle Vorstellungen von sozialer Gerechtigkeit so schnell auf der Strecke bleiben wie die bisherigen Demarkationslinien zwischen den Unternehmen.

Der "Markt" für die Herstellung sozialer Gerechtigkeit wird den Gewerkschaften auch in Zukunft nicht abhanden kommen. Deshalb ist zu klären, wie zukünftig die Betreuung derart kooperierender Beschäftigter unterschiedlicher Unternehmen durch Betriebsräte und Gewerkschaften organisiert wird. Das Selbstorganisations-Konzept der Fraktalen Fabrik ist nämlich für Gewerkschafter schon immer existenzbedingende Praxis, man denke z.B. an die Organisation von Arbeitskämpfen. Die den Gewerkschaften nachgesagte Starrheit bürokratischer Apparate ist realitätsfremdes Wunschdenken und in Arbeitskämpfen zigmal widerlegt worden. An diese Fähigkeiten können die Gewerkschaften bei der Weiterentwicklung ihrer strategischen und operativen Durchsetzungsfähigkeit solide anknüpfen.

Die Kooperation von Arbeitnehmern verschiedener Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette wirft die Frage auf, ob die bestehenden gesetzlichen Voraussetzungen und die vorhandenen gewerkschaftlichen Kooperationsstrukturen der skizzierten Entwicklung unternehmerischer Kooperation entsprechen. Die gesetzlichen Voraussetzungen für die Bildung einer einheitlichen Interessenvertretung bei fortschreitender Zuliefererintegration, Auslagerung und Fraktalisierung bei den Herstellern sind mit Blick auf die Sicherung und Schaffung einheitlicher Beschäftigungsstandards und einer wirkungsvollen Interessenvertretung unterentwickelt (IG Metall, 1995). Die Kooperation von Betriebsräten wird durch den § 79 BetrVG (Geheimhaltungspflicht) behindert, der ihnen gesetzlich untersagt, Unterlagen über Planungsvorhaben, welche die kooperierenden Unternehmen und damit deren Belegschaften betreffen, auszutauschen. Heute ist den Betriebsräten keine offene Kooperation, geschweige denn die Bildung gemeinsamer Arbeitsgruppen, die mit den Managements beider Unternehmen zusammenarbeiten können, möglich. Die gesetzlichen Grundlagen zur Bildung von Gemeinschaftsbetriebsräten müssen ausgeweitet werden, um die Interessen von Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmen, die an einem einheitlichen Arbeitsprozeß zusammenarbeiten, vertreten zu können. Die IG Metall fordert dazu, daß die Arbeitnehmer mehr Rechte haben, die Struktur ihrer Interessenvertretung zu bestimmen. So konnte bei Mercedes-Benz in Mannheim ein gemeinsamer Betriebsrat für die Mitarbeiter des Werkes und der ausgegliederten Busbau GmbH gebildet werden. Wenn der Gesetzgeber die gesetzlichen Voraussetzungen zur Bildung gemeinsamer Interessenvertretungsstrukturen entlang der Wertschöpfungskette nicht verbessert, wird er zur Kooperationsbremse und schränkt durch Untätigkeit Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte ein.

Allerdings müssen auch die gewerkschaftlichen Kooperationsstrukturen erheblich ausgebaut werden. Gegenwärtig gibt es nur beim Vorstand der IG Metall einen Arbeitskreis Automobilindustrie, der aber natürlicherweise eher an Grundsatzfragen arbeitet, als an der Koordination der gewerkschaftlichen Betriebspolitik entlang konkreter Wertschöpfungsketten. Hinzu kommt eine Fülle informeller Kooperationen zwischen Betriebsräten, die allerdings meist nicht die Hersteller-Zulieferer-Beziehung zum Gegenstand haben. Der Vorstand der IG Metall ist zudem kapazitätsmäßig kaum in der Lage, alle vorhandenen Wertschöpfungsketten zu betreuen. Diese Aufgabe werden die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionäre auf der Verwaltungsstellenebene selbst zu leisten haben (Muster, 1994). Es geht darum, sich über die Fragen der Tarifbindung, der Betriebsratsarbeit, der Betriebsvereinbarungen und vor allem der Unternehmenspolitik auszutauschen. Ein wichtiges Hilfsmittel zur Identifizierung der Wertschöpfungsketten ist mit dem Aufbau von AKIS entstanden (Arbeitskampf-Informationssystem), mit dem die IG Metall seit Jahren die Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen der Betriebe analysiert, um bei einem eventuellen Arbeitskampf nicht in die Falle des § 116 AFG (kalte Aussperrung) zu laufen. Auf der Verwaltungsstellen- und auf Bezirksebene muß die Betreuung der Beschäftigten entlang der Wertschöpfungskette organisiert werden, um auch Betriebe aus anderen Organisationsbereichen lokal bzw. regional einzubeziehen. Ein solches Kooperationsnetzwerk wird zwar ohne die Betreuung durch hauptamtliche Funktionäre nicht auskommen, zum wahren Leben wird es aber nur durch die betrieblichen Funktionäre gelangen. Gleichwohl wird es sicherlich ein wesentlicher Teil der Hauptamtlichenarbeit sein, Interessenkonflikte zwischen Betriebsräten und Belegschaften verschiedener Unternehmen zu moderieren und vor allem Schwachstellen hinsichtlich der Tarifbindung und der Betriebsvereinbarungen aufzugreifen. Auf jeden Fall wird die gewerkschaftliche Kooperation damit ein neues Niveau erreichen müssen, sonst sieht es ungeachtet aller bisherigen Standfestigkeit bei der Verteidigung des Flächentarifvertrages nicht gut für die Zukunft dieses Regelwerkes aus. Wir brauchen sehr schnell praktikable betriebs- und organisationspolitische Konzepte, um auf die zukünftigen Kooperationsformen mit einer einheitlichen Interessenvertretung und entsprechenden klaren Tarifbindungen reagieren zu können. Insofern geht die jüngste Drohung von Gesamtmetall, sich aufzulösen, am Thema vorbei: Nicht die Rolle rückwärts in die 40-Stunden-Woche ist das Thema einer Reform des Tarifvertragswerkes, sondern eine klare Abgrenzung und Zuordnung der Zuständigkeit des Tarifvertrages im Interesse moderner Kooperationsstrukturen. Wird diese Arbeit nicht geleistet, dann stehen den neuen Kooperationsmöglichkeiten Konfliktsteine im Wege, die uns allen bei dem Bemühen, die industriellen Beziehungen auf das erheblich gestiegene Niveau der Kooperationsanforderungen zu bringen, wertvolle Zeit, Ärger und sicherlich auch das notwendige Vertrauen kosten werden.

11. Schlußfolgerungen in Thesen

These 1:

Globalisierung, Konzentration und Reorganisation der Hersteller-Zulieferbeziehungen sind zwar unumkehrbare Entwicklungen, funktionieren aber nicht nach einem durchgängigen (z.B. dem japanischen) Modell, sondern müssen sich in die sozio-kulturelle Umgebung einpassen. Gestaltungsspielräume für nationale und europäische Ziele, die sich in Deutschland einerseits an einer nachhaltigen ökologischen Innovationsstrategie bei der Umorientierung des Verkehrssystems, andererseits an der Stärkung der ökonomischen und sozialpolitischen Substanz der Industriearbeitsplätze orientieren, müssen genutzt werden. Kooperation wird zum Schlüsselprozeß für ein europäisches Projekt, dem tödlichen Wettrennen von Überkapazitäten, Kapazitätsvernichtung und Sozialdumping durch eine systemische Strategie auszuweichen. Diese Strategie setzt bewußt auf die Stärken höherentwickelter Schutz- und Gestaltungsrechte der Arbeitnehmer und die konsequente Reduzierung des Verbrauchs natürlicher Ressourcen.

These 2:

Eine solche Strategie muß durch eine kooperationsstiftende und -unterstützende Industriepolitik auf nationaler und europäischer Ebene flankiert werden, die die Marktchancen ökologischer Produktinnovation nötigenfalls auch durch die Setzung eigener Standards absichert. Produkt- wie prozeßorientierte Forschungsprogramme sollen strategische und operative Kooperationen zwischen Herstellern und Zulieferern fördern, statt auf den Zufall zu setzen, welche Unternehmen und Regionen im Kampf um Produktion und Beschäftigung überleben oder untergehen. Strukturpolitische Gesichtspunkte sind zu berücksichtigen, um in Regionen mit überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit Entwicklungsperspektiven zu eröffnen.

These 3:

Die Europäische Union muß durch vergrößerte industrie- und strukturpolitische Kompetenzen verhindern, daß Regionen bei der Verteilung von Produktion und Beschäftigung gegeneinander ausgespielt werden. Statt interregionaler Konkurrenz sollten interregionale Kooperationen, z.B. Forschungsverbünde, abgestimmte Leistungsprofile, Logistik-Kooperationen mit optimiertem Verkehrsaufwand usw., gefördert werden. In den Regionen selbst können Kooperationen herstellernah angesiedelter Zulieferer auf der Prozeßebene die Leitungsfähigkeit der ansässigen Automobilindustrie steigern und die Umweltbelastungen durch Just-in-Time-Zulieferungen über große Distanzen verringern. Außerdem sollte durch regionale Kooperationsnetzwerke die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit insbesondere auch der mittelständischen Zulieferer der zweiten und dritten Ebene gestärkt werden. Inter- und intraregionale Kooperationsnetzwerke müssen die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen rechtzeitig und umfassend beteiligen, um die Entwicklung gleicher Lebensbedingungen in allen europäischen Regionen voranzutreiben, statt auf die Konkurrenz von Tarif- und Sozialstandards zu setzen. Europäische Regionen, deren Staaten noch nicht

Mitglied der Europäischen Union sind, die Mitgliedschaft aber anstreben, müssen in die Kooperationen mit einbezogen werden.

These 4:

Die zwischenbetriebliche Kooperation zwischen Herstellern und Zulieferern muß durch die flächendeckende Einführung der Gruppenarbeit ausgebaut werden. Das für jede Kooperation notwendige Vertrauen kann dabei nur erreicht werden, wenn Arbeitsplätze des Herstellers nicht ständig von der Ausverlagerung bedroht werden. Eine effektive und vertrauensvolle zwischenbetriebliche Zusammenarbeit auf der Werkstattebene hängt ebenfalls davon ab, daß einheitliche tarifvertragliche Bedingungen durch gleiche Tarifbindung bzw. Tarifstandards sichergestellt werden und die Zuständigkeit für eine effektive betriebliche Interessenvertretung befriedigend geregelt ist. Ohne diese Zusicherung werden sich weder Gewerkschaften noch Betriebsräte und Belegschaften konstruktiv an zwischenbetrieblichen Kooperationen beteiligen können.

These 5:

Die Gewerkschaften müssen sicherstellen, daß bei regionaler Lieferantenintegration qualitativ gleiche Tarifstandards wie beim Hersteller gelten und eine einheitliche Interessenvertretung durch Kooperationsnetzwerke zwischen den Betriebsräten und Vertrauenskörpern aufgebaut werden. Im DGB ist die Kooperation der Einzelgewerkschaften quantitativ und qualitativ mit dem Ziel auszubauen, daß Mindesttarifstandards und Mitbestimmungsrechte durchgesetzt werden. Auf europäischer Ebene sind der Informationsaustausch und die gewerkschaftspolitische Abstimmung voranzutreiben.

These 6:

Das Unternehmensrecht, das Tarifrecht und das Betriebsverfassungsgesetz müssen an die zwischenbetrieblichen Kooperationsbedingungen mit dem Ziel angepaßt werden, die gesetzlichen Hindernisse für die Kooperation von Betriebsräten zu verringern und gleiche tarifliche Mindestbedingungen entlang der Wertschöpfungskette zu ermöglichen.

Literatur

- Albers, D.; 1994: Die Region als Arbeitsfeld der europäischen Gewerkschaften; in: Albers, D. (Hrsg.); 1994: Gewerkschaftliche Regionalpolitik in Deutschland. Düsseldorf, S. 103.
- Berger, R.; 1993: Handlungsempfehlungen an die Niedersächsische Landesregierung zur Unterstützung des Strukturwandels in der Automobilzulieferindustrie; Hannover.
- Bosch, G. und Lehndorff, S.; 1993: Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie; Berlin.
- Cattero, B.; 1995: "Participants" ou "participés"? Lettre ouverte au syndicat italien à propos de la réglementation de la production en flux tendu et de la situation allemande;

- französisches Manuskript für die italienische Zeitschrift "Meridiana", Ausgabe 21/1995, Göttingen, S.21.
- Endres, E. und Wehner, T.; 1993: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation; Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit; Technische Universität Hamburg-Harburg.
- Endres, E. und Wehner, T.; 1995: Störungen zwischenbetriebliche Kooperation - Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie; in: Schreyögg, G. und Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5; Berlin/New York, S. 1-43.
- IG-Metall-Vorstand; 1994: Industriepolitische Thesen der IG Metall zur Automobil- und Zulieferindustrie; Frankfurt/Main.
- IG-Metall-Vorstand; 1995: Neuausrichtung der Betriebs-, Unternehmens- und Branchengrenzen am Beispiel der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie; Diskussionspapier, Frankfurt/Main.
- IMB (Internationaler Metallgewerkschaftsbund), Automobilabteilung; 1995: IMB Autoreport; Genf.
- Klebe, T. und Roth, S.; 1987: Information ohne Grenzen - Globaler EDV-Einsatz und neue Machtstrukturen; in: diess. (Hrsg.): Information ohne Grenzen, Hamburg.
- Klebe, T. und Trittin, W.; 1994: Betriebsaufspaltung und Unternehmensaufspaltung; Schriftenreihe Arbeitsrecht im Betrieb. Köln.
- manager magazin; 6/1995, "Modellwechsel"; S. 40/41
- manager magazin; 9/1995, "Der zweite Angriff der Japaner", S 119.
- Meißner, H.-R., Kisker, K.P., Bochum, U. und Abmann, J.; 1994 : Die Teile und die Herrschaft - Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen; Berlin.
- Muster, M.; 1990: Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit"; in: Muster, M. und Richter, U. (Hrsg): Mit Vollgas in den Stau. Hamburg.
- Muster, M.; 1994: Der Aufprall auf das Stauende; in: Sozialismus, Heft 1/94 (20. Jahrgang, Heft Nr. 163), S. 9-12.
- Muster, M. und Werner, U.; 1993: Konversion im Autobau - oder: Wie vermeiden wir den Aufprall auf das Stauende? In: Warsewa, G. und Spitzley, H. (Hrsg.): 2010 - Perspektiven ökologischer Stadtgestaltung. Bremen, Seiten 111- 122.
- Radermacher, K.; 1993: Strukturwandel in der Zulieferindustrie - Krise oder Chance? In: Meinig, W. (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft. Wiesbaden, S. 133.
- Turner, L.; 1992: Democracy at Work; Ithaca/London.
- Warnecke, H.-J.; 1993: Revolution der Unternehmenskultur - Die Fraktale Fabrik; Berlin.
- Wirtschaftswoche 15.6.95: "Schlechte Noten für Piëch"; Nr. 25, S.8.
- Womack, J., Jones, D. und Roos, D.; 1992: Die Zweite Revolution in der Automobilindustrie; Frankfurt/New York.