

Strukturwandel in der Automobilindustrie und seine Arbeitsfolgen bei Zulieferern: Anmerkung zu problematischen Verallgemeinerungen

Margitta Mätzke

In der Automobilindustrie findet zur Zeit ein tiefgreifender Strukturwandel statt, der vor allem für die Automobil-Zulieferer folgenreich ist. Dabei kann man davon ausgehen, daß die weitreichenden Veränderungen der Bedingungen, unter denen Zulieferer heute agieren müssen, nicht ohne Einfluß auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen in der Zulieferindustrie bleiben. So naheliegend und unproblematisch diese Annahme ist, so schwierig wird es jedoch, Reichweite und Richtung der sich abzeichnenden Veränderungen für die Beschäftigten der Zulieferindustrie genauer zu beschreiben.

Diese Schwierigkeit tritt nicht erst bei den *Befunden* über Arbeitsfolgen des Strukturwandels auf, sie ist vielmehr bereits auf vorgelagerter Ebene ein Problem der Vorgehensweise. Die *methodischen Aspekte* einer geeigneten Herangehensweise bei der Gewinnung und Vermittlung von Informationen über Perspektiven der Arbeit in der Automobil-Zulieferindustrie sind Gegenstand der folgenden Überlegungen. Bei den Ausführungen über Veränderungen der Arbeitsstrukturen in Zulieferbetrieben infolge veränderter Marktstrukturen in der Automobilbranche liegt somit das Hauptaugenmerk auf der Frage, wie derartige Aussagen zustandekommen. Dabei interessieren die dominanten Argumentationsfiguren bei der Begründung der formulierten Einschätzungen und Prognosen, die in den Argumenten verwandten verallgemeinernden Kategorien sowie vor allem die Überzeugungskraft des methodischen Zugriffs.

Dafür, daß fundierte Informationen über Perspektiven der Industriearbeit in der Automobil-Zulieferindustrie dringend erforderlich sind, gibt es gute Gründe. Das Schwergewicht des Interesses an Arbeitsbedingungen

und Beschäftigungsstrukturen konzentrierte sich bislang auf die Automobil-Endhersteller. Problematisch ist dies, weil nicht sichergestellt ist, daß die Organisationsformen, Arbeitsstrukturen und Rationalisierungsprozesse bei den Endherstellern *stellvertretend* für die gesamte Automobilindustrie gelten können, sondern im Gegenteil Zulieferer und Endhersteller sich in ihren Rationalisierungsmustern wesentlich unterscheiden dürften. "Analysen über die 'Kern'-Bereiche umgreifen zunehmend kleiner werdende Ausschnitte aus dem Gesamt der Industriearbeit" (Schumann u.a. 1994, S. 13), und sie setzen sich darüber hinaus der Gefahr aus, das Gesamtbild des Rationalisierungsprozesses in der Automobilindustrie *verzerrt* zu zeichnen. Informationen über Arbeitsfolgen von Rationalisierungsprozessen in der Automobil-Zulieferindustrie dienen insofern nicht zuletzt dem Ziel, Befunde über Perspektiven der Industriearbeit in der Automobilindustrie *vollständiger* und *ausgewogener* zu gestalten.

Es gibt außerdem noch einen strukturellen Grund für die stärkere Betrachtung der Zulieferer, der bei *qualitativen* Veränderungen im Rationalisierungsgeschehen in der Automobilindustrie ansetzt: Rationalisierungsstrategien (vor allem der Endhersteller) richten sich neuerdings nicht mehr primär auf die Leistungsfähigkeit einzelner Bearbeitungsprozesse, sondern auf ihre optimale Koordination sowie auf die Einbeziehung außerbetrieblicher Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesse (Altman/Sauer 1989, S. 7 f.). Im Blickfeld der Rationalisierungsbemühungen stehen nicht so sehr einzelne Abteilungen, sondern ganze Produktionsketten in ihrem stofflichen Zusammenhang (vgl. Sauer 1992a, S. 59); es handelt sich mithin um "ganzheitliche, d.h. Arbeit,

Betrieb und Unternehmen als Einheit fassende Konzepte" (Sauer/Wittke 1994, S. 46). Man kann also ("unterhalb" der Forderung nach einem ausgewogeneren Gesamtbild des Rationalisierungsgeschehens in der Automobilindustrie) selbst einzelbetriebliche Rationalisierungskonzepte der Automobil-Endhersteller nicht angemessen erfassen, wenn man ihren veränderten Umgang mit Lieferanten und damit die Veränderungen in der Zulieferindustrie aus der Betrachtung ausklammert.

Veränderungen in der Zulieferindustrie machen sich in erster Linie bemerkbar als neuartige Formen zwischenbetrieblicher Koordination; erst durch die zwischenbetriebliche Vernetzung der Unternehmen in einem Produktionsverbund und die Veränderungen im Beziehungsgeflecht zu den Herstellern rücken Zulieferer als Gruppe von Unternehmen ins Blickfeld des Interesses (vgl. Meißner 1994, S. 226). Überlegungen zu Arbeitsstrukturen in der Zulieferindustrie stehen vor der Aufgabe, eine Verbindung zwischen diesen überbetrieblichen Prozeßzusammenhängen und dem innerbetrieblichen Rationalisierungsgeschehen bei einzelnen Zulieferunternehmen aufrechtzuerhalten. Idealerweise müßten die Bemühungen darauf zielen, Veränderungen, die das Resultat der besonderen Stellung von Zulieferern in Produktionsnetzwerken sind - die also *typisch* für Zulieferer sind - zu identifizieren, um so Veränderungen der Arbeit bei Zulieferern "...in bezug zu den strukturellen Umbrüchen der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen zu setzen" (Altmann u.a. 1993, S. 7).

Der Weg von den zwischenbetrieblichen Organisationsformen, die die Marktsituation der Automobil-Zulieferer kennzeichnen, zu den innerbetrieblich wirksamen Veränderungen von Arbeitsstrukturen, den solch eine Argumentation zurücklegen müßte, ist allerdings sehr weit und wird nur äußerst selten lückenlos und in überzeugender Weise bewältigt. Bei den meisten der existierenden Aussagen über Arbeitsfolgen des Strukturwandels in Zulieferbetrieben läßt sich als Grundgerüst der Argumentation eine ziemlich einheitliche Denkfigur erkennen: Das Hauptaugenmerk liegt durchgehend weniger auf der Arbeitsorganisation und Tätigkeitszuschnitten in

Zulieferunternehmen, sondern viel stärker auf Beschaffungsstrategien der Endhersteller und der "Reorganisation inner- und zwischenbetrieblicher Prozeßzusammenhänge" (Sauer/Döhl 1994, S. 195). Aussagen über Arbeitsstrukturen in Zulieferbetrieben werden gewonnen, indem aus den Veränderungen überbetrieblicher Austauschbeziehungen in der "Logik" des bereichsübergreifenden Rationalisierungsgeschehens summarisch auf denkbare und wahrscheinliche Arbeitsfolgen in einzelnen Funktionsbereichen geschlossen wird. Gewandelte Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und die neuartige Einbindung der Zulieferer in Produktionsketten werden dabei als veränderte Anforderungen aufgefaßt, denen die Zulieferer durch organisatorische und arbeitspolitische Innovationsbemühungen genügen müssen. Die neuartigen Anforderungen der Endhersteller können dieser Vorstellung zufolge in den Bereich der Arbeitsstrukturen "verlängert" werden, *ohne* die arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansätze in Zulieferunternehmen selbst empirisch untersuchen zu müssen.¹ Aus einem Szenario komplizierter werdender Absatzmarktbedingungen der Automobil-Zulieferer wird häufig *direkt* auf entstehende Arbeitskräfteprobleme und Beschäftigungsrisiken geschlossen. Aussagen über Veränderungen im Zuliefersegment enden daher oft bei sehr detaillierten Befunden über neuartige Anforderungen an Zulieferer, sie werden selten weitergeführt zu Analysen der speziellen organisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Antworten der Zulieferunternehmen auf diese Anforderungen, und sie setzen - bemerkenswerterweise - wieder an bei den Aussagen über Arbeitsfolgen der zwischenbetrieblichen Vernetzung. Der Zwischenschritt einer Betrachtung der konkreten arbeitspolitischen und

¹ Empirische Erhebungen zur Automobil-Zulieferindustrie betrachten Veränderungen der Arbeit - wenn überhaupt - dominant aus dem Blickwinkel der zwischenbetrieblichen Organisationsformen. Sie befassen sich vor allem mit bestimmten indirekten Funktionsbereichen (Qualitätssicherung, Forschung & Entwicklung, Logistik), "... weil sich hier am deutlichsten die Strategien nachzeichnen lassen, durch die die Automobilhersteller auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse und die Art der Verknüpfung mit den Abnehmern Einfluß zu nehmen suchen" (Altmann u.a. 1993, S. 6). In bezug auf die Frage nach Folgen der neuartigen Einbindung der Zulieferer für die Beschäftigten werden "Rationalisierungsziele bei der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, bei der Ausbalancierung von betrieblichen Gestaltungsentscheidungen und überbetrieblichen Einflußfaktoren in der Perspektive potentieller Folgen für die Arbeitskräfte aufbereitet" (ebenda, S. 8).

organisatorischen Gegebenheiten in Zulieferbetrieben wird in dieser Vorgehensweise jedoch zumeist nur angedeutet.²

Das Anliegen der folgenden Ausführungen ist es, auf die in dieser Argumentationsfigur angelegten methodischen Probleme hinzuweisen. Dazu wird in einem ersten Schritt der Erwartungshorizont skizziert, den die Literatur über Zulieferer in bezug auf Arbeitsfolgen des Strukturwandels nahelegt. Wenn es tatsächlich so ist, daß sich mit den "... Prinzipien und Prozessen unternehmensübergreifender Rationalisierung Mechanismen und Wirkungsweisen verbinden, die (...) Aussagen über bestimmte Folgen für die Beschäftigten zulassen" (Altmann u.a. 1993, S. 190), welches sind dann die Prinzipien unternehmensübergreifender Rationalisierung, welches die darin angelegten "Mechanismen" und was läßt sich hinsichtlich Arbeitsfolgen prognostizieren? Probleme der Vorgehensweise werden offenbar, wenn man in einem zweiten Schritt den so gewonnenen Informationen empirische Befunde über Rationalisierungsprozesse und ihre Arbeitsfolgen, wie sie in Zulieferunternehmen vorfindbar sind, gegenüberstellt. Einige Beispiele verdeutlichen, daß "Prinzipien und Mechanismen" der Entwicklung von Arbeitsstrukturen in ihrem Geltungsbereich schnell an Grenzen stoßen können, und daß Aussagen über Perspektiven der Arbeit in der Zulieferindustrie verlässlicher werden, wenn man die speziellen organisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Tatsachen kennt, die der Arbeit in einzelnen Zulieferbetrieben ihre Form geben.

Dominante Argumentationsfiguren

Drastisch gestiegene Anforderungen an Lieferflexibilität, Variantenvielfalt und Produktqualität, denen die Automobil-Endhersteller von ihren eigenen Absatzmärkten her gegenüberstehen, bilden den Ausgangsimpuls für tiefgreifende Veränderungen im Zuliefersegment. Mit

einer Reihe neuartiger Beschaffungsstrategien versuchen die Endhersteller, diese gestiegenen Anforderungen, Flexibilitätszwänge und Risiken so weit wie möglich an ihre Lieferanten weiterzugeben (vgl. Semlinger 1989, S. 103). Die erforderliche zeitliche und fertigungstechnische Flexibilität sowie die Komplexität der Fertigung (die durch die geforderte Variantenvielfalt schwer handhabbare Ausmaße angenommen hat) müssen infolgedessen vor allem von den Zulieferern bewältigt werden. Die Fähigkeiten, diesen neuartigen Anforderungen zu genügen, sind unter den Zulieferern höchst unterschiedlich verteilt, wodurch sich *Segmentierungen* zwischen einerseits relativ privilegierten Direktlieferanten der großen Automobilhersteller und andererseits kleineren Zulieferbetrieben auf vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette ergeben. In der Zulieferindustrie bilden sich auf diese Weise pyramidenförmige Strukturen heraus. An den Spitzen entstehender Pyramiden finden sich problemlöse-kompetente Unternehmen mit relativ gesicherter Marktstellung; zwischen ihnen und den Endherstellern bestehen langfristige Lieferbeziehungen und in manchen Bereichen eine enge Kooperation. Auf vorgelagerten Stufen dominieren Formen rigiden Preisdrucks und einseitige Abhängigkeitsverhältnisse zwischen kleinen Lieferanten einfacher Teile und Komponenten und den größeren und mächtigeren Direktlieferanten.

Bei der Beurteilung, welche Auswirkungen die zwischenbetriebliche Reorganisation auf die Situation von Zulieferbetrieben hat, spielen diese Segmentierungstendenzen eine überaus wichtige Rolle, denn die Stellung eines Betriebes in der Zulieferpyramide gilt als ausschlaggebender Faktor bei der Bestimmung seiner Absatzsituation und seiner Handlungsspielräume. Die Thesen der Verlagerung von Flexibilitätszwängen und Komplexitätserfordernissen werden weitergetrieben zu allgemeiner gefaßten Vorstellungen einer *Verlagerung von Problemen* in vorgelagerte Stufen der Zulieferkette. Diese Problemverlagerung macht sich demzufolge bei zumeist kleinbetrieblichen Lieferanten von Teilen und Komponenten besonders ausgeprägt bemerkbar. Die Vorstellung ist eng verbunden der häufig vertretenen *These vom Profittransfer* von den Lieferanten auf die

2 Veränderungen der Arbeitsorganisation in den direkten Produktionsbereichen erscheinen - so sie überhaupt angesprochen werden - im Szenario problematischer werdender Marktbedingungen für Zulieferer nur als Vehikel einer zunehmenden Leistungsintensivierung (vgl. Deiß 1994, S. 431 ff.).

Hersteller. Danach werden Produktivitätsgewinne, die im Zuge der unternehmensübergreifenden Rationalisierung erzielt werden, aufgrund von Machtasymmetrien in der Wertschöpfungskette zugunsten der Endhersteller ungleich verteilt, (vgl. Sauer 1992a, S. 58), wodurch sich der Problemdruck auf vorgelagerten Stufen noch verschärft.

Charakteristisch an dieser Einschätzung der Veränderungen in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen ist, daß den Zulieferern eine sehr passive Rolle bei der Umgestaltung zwischenbetrieblicher Koordinationsformen zugedacht wird: Gleichgerichtete Strategien potenter und einflußreicher Endhersteller (sogenannte fokaler Unternehmen) sehen in der strategischen Einbindung und Beeinflussung der Zulieferer ein entscheidendes Aktionsfeld (vgl. Döhl/Deiß 1992, S. 9); "über ein zwar physisch dezentralisiertes, gleichwohl über den Einsatz von Informations- und Kommunikations-Techniken und organisatorische Verknüpfungen eng verflochtenes und kontrolliertes, zumindest aber gesteuertes Produktionsnetz sollen unternehmensübergreifend die Produkt- und Absatzziele der Fokalunternehmen und damit letztlich deren Profitziele erreicht werden" (ebenda). In dieser Perspektive gehen Veränderungsimpulse ausschließlich von den Endherstellern aus; die Zulieferer nehmen lediglich die Impulse auf und suchen nach für sie vorteilhaften Antworten auf veränderte Anforderungen. Diese Anpassungen können dann mehr oder weniger innovativ sein, aber das Grundmuster der Argumentation, daß nämlich (nur) Rationalisierungsentscheidungen der Endhersteller Rationalisierungseffekte bei den Zulieferern überhaupt erst auslösen (vgl. Deiß 1994, S. 429), ist den meisten Aussagen gemein.

Die bisherigen Ausführungen machen für sich genommen noch keine Aussagen über *Arbeitsfolgen des Strukturwandels* in der Automobilindustrie, aber es sind in ihnen - bemerkenswerterweise - Implikationen enthalten, "die in der Perspektive potentieller Folgen für die Beschäftigten aufbereitet" (Altmann u.a. 1993, S. 8) werden können. Die Segmentierung der Zulieferindustrie schlägt sich danach nieder in einer Polarisierung von

Beschäftigtenstrukturen, wobei das Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" die ausschlaggebende Determinante der Arbeitsstrukturen bei einzelnen Zulieferbetrieben ist (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 442). Die Vorstellung beruht wesentlich auf der Überlegung, daß unternehmensübergreifende Rationalisierung zu einem großen Teil davon lebt, komplementäre Produktionsformen optimal zu koordinieren (Sauer/Döhl 1994, S. 202). Aus dieser Überlegung folgt dann, daß innovative Arbeits- und Organisationsformen bei Zulieferern vorgelagerter Produktionsstufen in gewisser Hinsicht gar nicht erwartet werden können: "In den unternehmensübergreifenden Strategien systemischer Rationalisierung, in denen durch Neuschneidung von Prozeßzusammenhängen die Unterschiede in Technisierung und Arbeitseinsatz genutzt werden, erhält die *Heterogenität von Produktionsformen* strukturellen Charakter: Nicht die Verschiedenartigkeit von Produktionsformen und Rationalisierungspotentialen soll genutzt werden, sondern auch deren *Komplementarität*. (...) Trotz der allseits akzeptierten Formel vom 'Ende des Taylorismus' bleiben herkömmliche tayloristische Formen der Arbeitsorganisation in erheblichem Umfang bestehen. Mit ihr stabilisieren sich Segmente gering qualifizierter restriktiver Arbeit..." (Sauer 1992b, S. 20; vgl. auch Dolechal 1989, S. 21). Auf diese Weise finden die oben angesprochenen Thesen der Verlagerung von Risiken und Problemen in vorgelagerte Zulieferstufen der Produktionskette hier ihre Vervollständigung (vgl. Semlinger 1989, S. 112), denn was verlagert wird, sind nicht nur Flexibilitätsanforderungen und Probleme im Zusammenhang mit der explodierenden Komplexität der Fertigung, sondern vor allem auch Beschäftigungsrisiken und Arbeitskräfteprobleme (vgl. Deiß 1994).

Über Arbeitsfolgen eines *qualitativ neuartigen* Rationalisierungszugriffs der Automobil-Endhersteller, in denen sich Spuren einer veränderten Einbeziehung von Zulieferern und Einflüsse neuartiger Kooperationsformen und neuartiger Leistungsanforderungen in irgendeiner Weise niederschlagen müßten, sind bislang noch keine Aussagen gemacht worden. Arbeitsfolgen qualitativ neuartiger Formen zwischenbetrieblicher Kooperation für Zu-

lieferer müßten sich erwartungsgemäß am deutlichsten bei Direktlieferanten zeigen, weil diese Unternehmen den Anforderungen der Endhersteller - bezüglich Qualität, Entwicklungskompetenz, Fähigkeit zu Just-in-time-Lieferung, Lieferflexibilität, datentechnischer Vernetzung usw. - unmittelbar ausgesetzt sind. An den Spitzen der Zulieferpyramiden gibt es zwar, ähnlich wie in vorgelagerten Stufen der Zulieferpyramide, auch Verdrängungswettbewerb, Mengenstagnation und Ertragseinbußen, aber es gibt darüber hinaus den unmittelbaren Einfluß des unternehmensübergreifenden Zugriffs von Rationalisierungsstrategien der Endhersteller und damit für die Zulieferer die Notwendigkeit, mit diesem neuen Rationalisierungszugriff umgehen zu müssen. Flexibilitäts- und Komplexitätsanforderungen lassen sich im Rahmen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung nur dann sinnvoll handhaben, wenn die Lieferanten komplette Fertigungseinheiten (*Module*) liefern, die über standardisierte Schnittstellen in den Montagefluß eingegliedert werden können (vgl. Schraysschuen 1992, S. 111). Für die Zulieferer bedeutet der Trend zur Modularisierung, "daß sie sich organisatorisch und produktionstechnisch in die Lage versetzen müssen, Formen kurzzyklischer Variantenproduktion zu gewährleisten" (ebenda, S. 119). Die Situation der Direktlieferanten ist demzufolge nicht ausschließlich durch ihre Stellung in der Zulieferpyramide charakterisiert, sondern darüber hinaus auch durch neu definierte Produkteigenschaften der von ihnen gelieferten Waren (und Dienstleistungen), durch hohe Ansprüche an ihre personelle, fertigungstechnische und EDV-mäßige Ausstattung. Nicht zuletzt ist auch die Möglichkeit und Notwendigkeit, avancierte Ansätze der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation zu erproben, kennzeichnend. Chiffre für dieses Bündel von Charakteristika, die sowohl eine bestimmte Produktstrategie, als auch die Beziehungen zu den Endherstellern beschreiben, ist die Kategorie *Systemlieferant*. In diese Kategorie fallen marktmächtige und problemlöse-kompetente Direktlieferanten an den Spitzen entstehender Zulieferpyramiden, und an diese Kategorie schließen sich weitreichende Implikationen in bezug auf Arbeitsfolgen an. "So ist davon auszugehen, daß ein Teil der größeren und innova-

tiven Betriebe, die den Anpassungsprozeß erfolgreich bewältigen, auch hinsichtlich ihrer Folgen für die Beschäftigten durchaus profitieren: Bei sinkender Fertigungstiefe stabilisiert sich die Beschäftigung und der Beschäftigtenstatus, mit der Umstrukturierung steigt vielfach das Qualifikationsniveau zumindest in einigen Teilbereichen. Die Arbeitsbedingungen gleichen sich denen in den Abnehmerbetrieben an" (Bieber/Sauer 1991, S. 252).

Nicht das Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" für sich genommen führt somit zu der relativ privilegierten Stellung der Direktlieferanten, sondern ihr Status als Systemlieferant mit den verbundenen produkt- und marktbezogenen Bedeutungsinhalten. Die oben präsentierte These, daß "die auf industriestruktureller Ebene wirksamen Mechanismen der Segmentation und Polarisierung innerhalb der Zulieferindustrie (...) auf die dort beschäftigten Arbeitskräfte (durchschlagen)" (Altmann u.a. 1993, S. 12), erfährt erst hier seine inhaltliche Begründung: Anspruchsvollere Tätigkeiten, höhere Qualifikationsanforderungen und stabilere Beschäftigungsperspektiven kommen bei Systemlieferanten dadurch zustande, daß diese Zulieferbetriebe durch die Modularisierung Integrationsleistungen erbringen, die mittels logistischer Kompetenz und Innovationspotential bewältigt werden müssen. Qualitätssicherung, Entwicklungsabteilungen und Logistik werden als *Querschnittsfunktionen*, die reibungslose Abläufe an den Schnittstellen der zwischenbetrieblichen Vernetzung gewährleisten, immer wichtiger. Ihr quantitatives Gewicht nimmt zu, und darüber hinaus ändern sich innerhalb dieser indirekten Funktionsbereiche die Aufgabenprofile in Richtung einer stärker konzeptionell und koordinierend ausgerichteten Arbeit. Zusätzlich zu den Anforderungen, die in der Tatsache, daß Systemlieferanten eine Integrationsleistung erbringen, ihre Ursache haben, steigt die Komplexität der Fertigung, was dafür spricht, daß nicht nur in den indirekten Funktionsbereichen Veränderungen der Arbeitsstrukturen zu erwarten sind. Aussagen über Perspektiven der Arbeit bei Direktlieferanten der Automobil-Endhersteller erschließen sich somit als Implikatio-

nen der markt- und produktbezogenen Charakteristika ihres Status' als Systemlieferanten.

Fehlleitende Verallgemeinerungen beim empirischen Zugriff

Die Aussagen über Veränderungen der Arbeit bei Systemlieferanten sind sehr viel detaillierter als die eingangs geschilderten Thesen der generellen Verlagerung von Arbeitskräfteproblemen in vorgelagerte Stufen der Produktionskette. Dennoch liegen auch ihnen Argumentationsfiguren zugrunde, die - so erhellend sie an einigen Stellen sein mögen - in bezug auf Arbeitsstrukturen Probleme aufwerfen. Es handelt sich hierbei zum einen um die Vorstellung, daß man aus der Analyse der neuartigen Abnehmeranforderungen sehr weitgehend bereits Veränderungen bei Zulieferern erschließen kann. Zum anderen tauchen Probleme mit der Kategorie des Systemlieferanten auf. In bezug auf Veränderungen der Arbeitsstrukturen ist die wesentliche Komponente der Argumentation, nämlich die Unterscheidung zwischen Systemlieferanten und Zulieferern vorgelagerter Produktionsstufen, in ihrem Erklärungsgehalt begrenzt. Dies kann man beispielhaft verdeutlichen, wenn man die in der Kategorie "Systemlieferant" angelegten Informationen über Arbeitsfolgen des Strukturwandels in der Automobilindustrie mit empirischen Befunden über das Rationalisierungsgeschehen in Zulieferbetrieben konfrontiert.³ Die Schwächen der geschilderten Herangehensweise treten an drei verschiedenen Stellen auf, und sie verweisen darauf, daß man mit dem Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" und der Konzeption "Systemlieferant" nicht sehr gut gewappnet ist für verallgemeinernde Aussagen über Arbeitsstrukturen in der Zulieferindustrie:

³ Es handelt sich um ausgewählte Beispiele aus im SOFI laufenden Forschungen. Die Aussagen stützen sich auf Intensivfallstudien in Zulieferunternehmen unterschiedlicher Branchen. Die untersuchten Fälle sind Direktlieferanten von Automobil-Endherstellern, die in ihrer Größe und relativ mächtigen Marktstellung sowie in der Betroffenheit durch Preisverfall und Überkapazitäten einigermaßen vergleichbar sind. Erfahrungen mit tiefgreifenden Maßnahmen der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation haben alle untersuchten Unternehmen - wenn auch mit unterschiedlicher Intensität - seit Anfang der 90er Jahre.

- (1) Die von Systemlieferanten erbrachte Integrationsleistung mit ihren Implikationen bezüglich Komplexität der Fertigung, erforderlichem Innovationspotential und notwendiger logistischer Kompetenz ist nicht bei allen Direktlieferanten gleichermaßen ausgeprägt. Wo man die Einordnung als Systemlieferant jedoch vermeidet, verliert man die argumentative Grundlage für Schlußfolgerungen auf Arbeitsfolgen.
- (2) Selbst in Fällen, in denen die Einordnung sinnvoll ist, zeigen sich nicht notwendig die geschilderten Implikationen.
- (3) Dadurch, daß Veränderungen bei Zulieferern sehr ausgeprägt als Reaktionen auf neuartige Anforderungen der Endhersteller aufgefaßt werden, gerät man in die Gefahr, eigenständiges Rationalisierungshandeln, welches nicht unmittelbar als Reflex auf neuartige zwischenbetriebliche Vernetzung interpretierbar ist, aus den Augen zu verlieren.

Vegegenwärtigt man sich zunächst die Kriterien, die für eine Einstufung eines Zulieferunternehmens als Systemlieferant hinzugezogen werden, so zeigt sich, daß in diesen Kriterien (und *nicht* allein in der Stellung der Unternehmen in der Zulieferpyramide) die Impulse für Veränderungen der Arbeitsstrukturen - d.h. "die Mechanismen und Wirkungsweisen (...), die Aussagen über bestimmte Folgen für die Beschäftigten zulassen" (Altman u.a. 1993, S. 190) - angelegt sind. Die beiden wesentlichen Kriterien beziehen sich auf die Produkte und die Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten:

1. *Eigenschaften der hergestellten Produkte und angebotenen Dienstleistungen:*
Statt Massenproduktion nun variantenreiche, komplexe Module; hohe Qualitätsstandards, Just-in-Time-Lieferung.
2. *Umgangsformen mit Kunden:*
Enge Kooperationsbeziehungen, langfristige Lieferverträge; diskursive bzw. über Macht gesteuerte, statt kompetitive, marktmäßige zwischenbetriebliche Koordination.

Diesen beiden Abgrenzungskriterien nachgelagert sind Kriterien, die sich auf Konsequenzen des Status' Systemlieferant beziehen:

3. *Bedeutungszuwachs bestimmter betrieblicher Funktionsbereiche:*
Größere Bedeutung (und gegebenenfalls stärkeres quantitatives Gewicht) der Qualitätssicherungsbereiche, der Entwicklungsabteilungen und der Logistik.
4. *Größere Bedeutung bestimmter Aufgaben und Anforderungen:*
Gestiegener Anteil an dokumentierenden, konzeptionellen und planerischen Tätigkeiten, Kommunikation bei Entwicklungskooperation; organisatorisches Know How für Flexibilität und Zuverlässigkeit in logistischen Belangen.
5. *Technikeinsatz:*
Größere Bedeutung der EDV infolge datentechnischer Vernetzung mit Abnehmern, daraus folgend Abstraktifizierung qualitätssichernder und logistischer Vorgänge.
6. *Konvergenz von Rationalisierungskonzepten von Automobil-Endherstellern und potenten Systemlieferanten:*
Notwendigkeit der Erprobung avancierter Ansätze der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation.

Diese Kriterien lassen eine Tendenz zu breiteren Aufgabenzuschnitten, qualifizierteren Tätigkeiten und gesicherten Beschäftigungsperspektiven bei Direktlieferanten der Automobilindustrie - zumindest in einigen Bereichen - plausibel und wahrscheinlich erscheinen; gleichwohl handelt es sich um *Vermutungen*, solange empirische Ergebnisse zu tatsächlich beobachtbaren Entwicklungstrends ausstehen.

(1) *Probleme der Einordnung*

Betrachtet man mit dieser Konzeption des Status' "Systemlieferant" das empirische Material aus großen Direktlieferanten der Automobilkonzerne, so besteht das Problem darin, daß aufgrund *irgendeines* der oben auf-

gezählten Kriterien für den Status des Systemlieferanten *jedes* der untersuchten Unternehmen als solcher bezeichnet werden kann. Ist jedoch ein Zulieferer erstmalig als Systemlieferant klassifiziert, so existiert die Gefahr, daß mit dieser Bezeichnung dann wiederum das gesamte Spektrum der obengenannten Charakteristika von Systemlieferanten assoziiert wird und man sich damit pauschal (ohne Ansehen des konkreten Falls) die Vermutungen über Entwicklungen der Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen einhandelt, die aber nicht mehr an vorfindlichen Gegebenheiten des betrachteten Betriebes festmachbar sind und möglicherweise auch nicht zutreffen. Konkreter gesagt, es kann z.B. das Problem entstehen, daß ein Zulieferbetrieb, *nur* weil er just in time ein variantenreiches Komplettprodukt an einen Endhersteller liefert und der Liefervertrag eine lange Laufzeit hat, als Systemlieferant gilt, daß an diesen Status weitreichende Erwartungen über den Wandel von Arbeitsstrukturen geknüpft sind, die aber im konkreten Fall nicht erfüllt sind, weil die Fertigung nach wie vor innerhalb traditioneller Organisationsformen stattfindet und außergewöhnliche Innovationsanstrengungen nicht auf der Tagesordnung stehen. In einem gewissen Maße entsteht dieses Problem *immer*, wenn man verallgemeinernde Kategorien für "Bündel von Phänomenen" sucht, im vorliegenden Fall neigt jedoch die Verallgemeinerung dazu, für Aussagen über Arbeitsfolgen unbrauchbar zu werden. Dies kann an mehreren Fällen der untersuchten Zulieferer verdeutlicht werden.

Das erste Beispiel ist der Fall eines Zulieferers, der Komponenten an Automobilhersteller liefert und in diesem Marktsegment Spezialist ist. Die Unternehmensgruppe konzentriert sich strikt auf die Produktion von Ventilen. Was die obigen Abgrenzungskriterien für eine Einordnung des Unternehmens als Systemlieferant betrifft, so weisen die Entwicklungen hier jedoch nicht in eine einheitliche Richtung. Spezialist in einem Marktsegment sein scheint nicht automatisch besonders ausgeprägte Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung erforderlich zu machen, und die Gründe hierfür liegen offensichtlich in den spezifischen Eigenschaften des Produktes, bzw. des Marktsegments Ventile: Das Produkt sieht im Prinzip noch so aus wie vor 100 Jahren, der Absatzmarkt für Ventile ist ein stabiles Geschäft; daher muß in der Fertigung keine grundlegend neue Technologie eingesetzt werden. Außergewöhnliche Anstrengungen in den Bereichen Fertigungstechnologie

und in gewisser Hinsicht auch Arbeitsorganisation in den direkten Produktionsbereichen werden diesem Direktlieferanten von *funktionalen Erfordernissen* seiner Produktion her nicht abverlangt. Es scheint unberechtigt, in diesem Fall von einem Systemlieferanten zu sprechen, denn tatsächlich werden Komponenten geliefert.

Dennoch definiert sich das Unternehmen verstärkt als Systemlieferant: Neu ist es, zusammen mit Allianz-Partnern die gesamten Ventiltriebsysteme zu entwickeln, was bisher in der Hand der Motorenentwickler bei den Endherstellern gelegen hat. Für diese Systementwicklung ist der betrachtete Zulieferer federführend. Die Auslagerung von Entwicklungsleistungen in den Bereich der Zulieferer und enge zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen sind typische Erscheinungen, wie sie bei Systemlieferanten anzutreffen sind. Dennoch weicht der Fall vom "klassischen" Bild des Systemlieferanten ab, denn vielen es findet zwar die Konstruktion von Modulen statt, nicht jedoch ihre Fertigung. Eine Erweiterung des Produktspektrums auf die Fertigung von Komponenten, die zusammen mit dem Ventil gewissermaßen Kleinsysteme bilden, wird überhaupt nicht als sinnvoll erachtet; im Sinne dieser Konzentration auf Kernkompetenzen wurde sogar die eigene Fertigung von Ventilsitzringen abgestoßen. In bezug auf das erste, produktbezogene Kriterium kann man also nicht von Modularisierung sprechen. Das heißt, es werden zwar von dem Zulieferer gewisse Integrationsleistungen in den Bereichen F&E und Logistik erbracht, aber breitenwirksame Veränderungen der Arbeitsstrukturen sind hierin noch nicht notwendig angelegt, denn es erhöht sich nicht automatisch die Komplexität der Fertigung.

Die umstandslose Einordnung als Systemlieferant ist in diesem Beispiel problematisch, weil es hier nicht zutrifft, daß an einen Direktlieferanten von den Endherstellern Wertschöpfungsanteile übertragen werden, wodurch es bei diesem Systemlieferanten zu einer Stabilisierung qualifizierter Beschäftigung kommt. Diese Stabilisierung der Absatzmöglichkeiten und damit eine relativ gesicherte Position hat das Unternehmen von ganz anderer Seite erfahren, und ohne daß dies mit dem Status Systemlieferant oder Nicht-Systemlieferant, mit Innovationspotential oder Entwicklungskooperation etwas zu tun hätte. Das Unternehmen profitierte von den Innovationen der Motorentechnik: Vier-Ventil-Technik: Trotz verringerter Anzahl produzierter Motoren steigt die Anzahl von Ventilen. Glück für den Ventile-Produzenten, aber ebenso trivial wie für die Frage nach Implikationen des Status' Systemlieferant irrelevant.

Die in der Natur des angebotenen Produktes angelegten Probleme, die Kategorie "Systemlieferant" zu verwenden, werden noch deutlicher im zweiten Beispiel, einem Reifenhersteller. Sowohl ein hohes Qualitätsniveau der Produkte, als auch ausgeprägte Entwicklungskompetenz und Innovationskapazität sind hier ge-

geben; es gibt ferner Kooperationsformen im Bereich der Entwicklung, und natürlich ist das Unternehmen Direktlieferant der Automobilindustrie. Dennoch ist es nur begrenzt sinnvoll, von einem Systemlieferanten zu sprechen, denn die Integration neuer Komponenten und Aufgaben, die aus einem Reifen ein Modul oder ein "Reifensystem" machen würden, fällt bei diesem Produkt nur sehr schwach ausgeprägt aus. In gewisser Hinsicht ist das Produkt nicht mehr und nicht weniger als früher als *System* im Sinne eines komplexen Produkts, welches logistische und fertigungstechnische Kompetenz in neuartigem Ausmaß erfordert, zu charakterisieren. Auch hier kann man nicht erkennen, daß eine veränderte Produktstrategie drastische Auswirkungen auf die Komplexität der Fertigung, und infolgedessen Impulse einer Veränderung der Arbeitsstrukturen erwarten läßt.

Gleichzeitig gibt es für Reifenhersteller andere Problembereiche, in denen sich strategische Vorteile erarbeiten lassen, die jedoch in den Beschreibungen der Tendenz zur Modularisierung und zur Herausbildung von Systemlieferanten keine Rolle spielen. Beispielsweise ist das Thema "Entsorgung" solch ein Problembereich, der für Reifenhersteller strategische Bedeutung hat, der jedoch gewissermaßen "neben" den typischen Problemlagen und Anforderungsbereichen von Systemlieferanten liegt.

Die verallgemeinernde Kategorie mit ihren Postulaten gemeinsamer Problemlagen und Anforderungen ist in diesem Sinne nicht in allen Fällen besonders sinnvoll. Die Aussage, *die* Automobil-Zulieferindustrie strukturiere sich in pyramidenförmigen Produktionsnetzwerken, und an den Spitzen dieser Pyramiden stünden Systemlieferanten, die in ihren Arbeitsstrukturen und Qualifikationsprofilen den Endherstellern ähnelten, aber innerhalb der Pyramiden käme es zur Polarisierung der Beschäftigungsstrukturen - diese Aussage ist als Aussage über Arbeitsfolgen des Strukturwandels in der Automobilindustrie nicht brauchbar: Wenn man die Kategorie "Systemlieferant" als Chiffre für ein unklar definiertes Konglomerat einer beliebigen Auswahl eines oder mehrerer der oben aufgezählten Kriterien auffaßt, erlaubt sie verallgemeinerte Aussagen dieser Art nicht, denn diese Aussagen benötigen zu ihrer Begründung die speziellen produkt- und marktbezogenen Abgrenzungskriterien dieser Einordnung. In einer engen und präzisen Lesart erfaßt die Kategorie des Systemlieferanten jedoch nicht alle Direktlieferanten an den Spitzen entstehender

Zulieferpyramiden gleichermaßen. Damit wird das Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" als wesentliche Determinante der Veränderung von Arbeitsstrukturen in Zulieferbetrieben in seiner Gültigkeit eingeschränkt. Aussagen über Arbeitsstrukturen bei Zulieferern an den Spitzen entstehender pyramidenförmiger Produktionsnetzwerke sind dann nur in den Fällen möglich, in denen Integrations- und Koordinationsleistungen in den Bereichen F&E und Logistik erbracht werden und sich die Komplexität der Fertigung erhöht. Aussagen über Arbeitsstrukturen sind somit an eine enge Lesart dessen, was Systemlieferanten auszeichnet, gebunden und nur in den Fällen möglich, in denen es sich um Systemlieferanten in dieser engen Lesart handelt. Daneben gibt es Direktlieferanten, für die die Beschreibung nicht zutrifft und für die damit auch die Implikationen nicht zutreffen.

(2) Probleme mit den Implikationen der Einordnung

Selbst wenn man diese Probleme der Klassifikation beiseite schiebt, bleibt die Kategorie des Systemlieferanten, sofern man sie als Vehikel von Aussagen über Arbeitsstrukturen in der Zulieferindustrie benutzen will, jedoch hochproblematisch.

Spezielle Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen, die einen einheitlichen Entwicklungstrend erwarten lassen, sind den verallgemeinernden Aussagen zufolge generell in der Hinsicht zu erwarten, daß man bei den Direktlieferanten komplexer und teurer Module von einem "Export tayloristischer Arbeitsstrukturen von den Endherstellern auf vorgelagerte Stufen der Produktionskette" nicht auszugehen braucht, sondern eher avancierte arbeitsorganisatorische Gestaltungslösungen erwarten kann. Ferner sind Arbeitsfolgen in bestimmten indirekten Funktionsbereichen zu erwarten, und zwar einerseits in Form einer Zunahme des quantitativen Gewichts dieser Bereiche, andererseits in neuartigen Anforderungen und Aufgaben innerhalb dieser Bereiche. Detaillierte Aussagen über die Veränderung von Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Belastungsmomente lassen sich ohne Kenntnis der Organisationskonzepte, innerhalb

derer die neuartigen Anforderungen der Absatzsituation bewältigt werden sollen, nicht machen, aber grundsätzliche Entwicklungstrends sollen sich durchaus aus den funktionalen Erfordernissen der veränderten zwischenbetrieblichen Umgangsformen und der mit der Modularisierung einhergehenden Produktstrategie erschließen lassen.

Das folgende Beispiel soll darauf hinweisen, daß selbst in den Fällen, in denen die kategoriale Zuordnung auch bei einer sehr präzisen Fassung des Begriffs Systemlieferant stimmig ist, die Schlußfolgerungen aus den funktionalen Erfordernissen von Produktkonzept und Absatzsituation auf Arbeitsfolgen sehr stilisiert wirken. Auch dann, wenn man mit einer äußerst engen Vorstellung dessen, was ein Systemlieferant ist, operiert, irrt man in der Annahme, der Status Systemlieferant hätte *notwendig* auch spezielle und einheitliche Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungsperspektiven.

Es handelt sich bei dem Beispiel um einen Anbieter von KFZ-Beleuchtung und KFZ-Elektronik, der, zumindest im Bereich der Lichttechnik, über ausgeprägtes Innovationspotential verfügt und dieses im Kontakt mit den Automobilherstellern auch zur Sicherung des Absatzpotentials einsetzt. Üblicherweise geht die Initiative bei der Entwicklung neuer Produkte vom Zulieferer aus und wird auch in eigener Regie bewältigt, wobei es zu einer gewissen Kooperation in der Hinsicht kommt, daß man sich gemeinsam fragt, wohin der Trend geht. Die Idee, komplette Module anzubieten, stammt jedoch *nicht* von dem Zulieferer, und für das Unternehmen ergeben sich daraus nach eigener Einschätzung auch wenig Vorteile.

Das Beispiel der Fertigung kompletter Frontends und die Einschätzung dieser Entwicklung aus Sicht des Unternehmens verdeutlichen dies. Obwohl das Unternehmen als Beleuchter nicht gerade der geborene Fertiger von Frontends ist, hat es das Know-how für diese Fertigung. Aber es wünscht sich keine weiteren Fabriken dieser Art, denn der Wertschöpfungsanteil der Systemintegration ist niedrig bei enorm hohem Kapitalaufwand. Zusätzlich sind vor allem einfache Montagetätigkeiten in den Verantwortungsbereich des Unternehmens gelangt. Auf die Fertigung des Frontends hat man sich hauptsächlich aus Gründen der Absatzsicherung eigener Produkte eingelassen, weniger, um sich bei den Kunden als innovativer Entwicklungspartner zu profilieren. Unter den Zulieferern reißt man sich also keineswegs um solche Systeme, und auch hinsichtlich der Organisation der

Fertigung offenbart sich, daß das Unternehmen sich nur widerwillig auf die Systemfertigung einläßt. Auch bei höherem Lohnaufwand wird viel weniger automatisiert, allein aus Sicherheitsfragen heraus.

Der Fall liefert das Beispiel eines Systemlieferanten, der komplexe Module liefert, in denen durchaus eigene Entwicklungsleistung steckt, und der Wertschöpfungsanteile vom Endhersteller übernommen hat - bei dem die engen produktbezogenen Kriterien für den Status Systemlieferant also zutreffen. Ferner lassen sich charakteristische kooperative Umgangsformen mit den Kunden und die charakteristischen Bestrebungen der Endhersteller, Komplexitäts- und Flexibilitätsanforderungen an Zulieferer abzugeben, beobachten, und schließlich ist der Zulieferer natürlich auch "privilegierter Direktlieferant" mit gesicherter Marktstellung. Insgesamt handelt es sich also um ein Musterbeispiel eines Systemlieferanten, und dennoch ergibt sich aus dieser Tatsache nicht notwendig ein positiver Effekt auf Beschäftigung, Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen. Aus Sicht des Endherstellers brachte die Entwicklung zum Systemlieferanten lediglich eine Verschiebung der Grenze zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung, aber die vom Zulieferer hinzugewonnenen Wertschöpfungsanteile bewirkten dadurch nicht, daß dessen Aufgabenspektrum dadurch anspruchsvoller geworden wäre.

Aus Sicht des Endherstellers wäre eine solche Konsequenz - daß sich durch die Modularisierung vorwiegend anspruchsvolle Wertschöpfungsbestandteile nach außen verlagern - auch widersinnig, denn wie oben ausgeführt, zielt die Fertigungstiefen-Reduktion vor allem auf die Verlagerung von Flexibilitätsanforderungen, Komplexitätsanforderungen explodierender Variantenvielfalt und auch Arbeitskräfteproblemen, *nicht* jedoch darauf, "hochwertige Möglichkeiten der Einkommenserzielung" an die Zulieferer abzugeben. Hieraus erklärt sich dann, daß der Zulieferer mit dem System vorwiegend einfache Montagetätigkeiten hinzubekam, von denen jedoch keine Impulse auf den Wandel der Arbeitsstrukturen und der Qualifikationsanforderungen ausgehen. Andererseits ist hierdurch nicht ausgeschlossen, daß es in einigen Bereichen zu neuen Anforderungen kommen *kann*, die

durchaus auch auf eine Veränderung der Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen durchschlagen. Diese Veränderungen werden jedoch quantitativ nicht sehr bedeutsam sein, sondern sich hauptsächlich in den indirekten Funktionsbereichen für wenige Beschäftigte bemerkbar machen.

Die Einordnung des Zulieferers als Systemlieferant bringt somit im Hinblick auf Aussagen über Arbeitsfolgen nur wenige Ergebnisse. Vor allem jedoch ist durch diese Einordnung nicht im geringsten etwas ausgesagt über avancierte Ansätze arbeitspolitischer Innovation, die in ihren Beweggründen *nicht* unmittelbar etwas mit dem Status "Systemlieferant" etwas zu tun haben, sondern viel eher im Trend eines umfassenden Modernisierungsprozesses liegen, der sich nur sehr mittelbar mit den Veränderungen der zwischenbetrieblichen Koordinationsformen in der Automobil-Zulieferindustrie in Verbindung bringen läßt. In diesen Ansätzen sind jedoch gerade viel eher breitflächig wirksame Veränderungsimpulse der Arbeitsbedingungen zu erwarten.

(3) Vernachlässigte Aspekte

Der Trend zur Modularisierung und zum Systemlieferanten, der in der Automobilindustrie um sich greift, liegt gewissermaßen *neben* den Prozessen arbeitsorganisatorischer Innovation in der Automobil-Zulieferindustrie und den dadurch entstehenden Arbeitsfolgen. Er bezieht sich vorwiegend auf die Ebene der zwischenbetrieblichen Vernetzung. Es lassen sich mit seiner Hilfe nur für wenige Bereiche Tendenzen in der Entwicklung von Arbeitsstrukturen, Tätigkeitszuschnitten und Qualifikationsanforderungen beschreiben, während man die Breite möglicher Veränderungen nicht erfaßt. Der Zusammenhang zwischen einzelnen, expliziten Anforderungen der Abnehmer und breitflächig wirksamen Arbeitsfolgen ist eher *vermittelt* - vermittelt nicht zuletzt auch über das Rationalisierungshandeln "strategiemächtiger" Zulieferer. "So haben die steigenden Anforderungen an Lieferflexibilität, Produktqualität und Innovationsfähigkeit nicht abgrenzbare einzelne Anpassungsmaßnahmen zur Folge, sondern lösen einen längerfristi-

gen umfassenden Modernisierungsprozeß aus, der verschiedene technisch-organisatorische Einzelmaßnahmen einschließt und der zwar auch eine Reaktion auf veränderte Anforderungen auf dem Zuliefermarkt darstellt, der aber auch, und zum Teil gleichwertig, durch andere Rationalisierungsziele ausgelöst wird" (Weimer/Mendius 1990, S. 55). Für ein vollständigeres Bild der Perspektiven der Arbeit in Zulieferbetrieben bleibt man infolgedessen darauf verwiesen, sich organisatorische Gestaltungslösungen in Zulieferunternehmen im einzelnen - ohne elegante Verallgemeinerung - anzusehen.

Die verallgemeinernden Aussagen über Arbeitsstrukturen im Zuliefersegment krankten nicht allein an der methodischen Fragwürdigkeit des Überspringens konkreter Gestaltungslösungen als eigentliche argumentative Grundlage von Aussagen über Arbeitsfolgen. Schwerwiegender in seinen Konsequenzen ist, daß sie darüber hinaus auf die Vorstellung eines vorwiegend nur *reaktiven* Verhaltens der Zulieferer angewiesen sind. Die Vorstellung, daß sich von den Endherstellern diktierte Anforderungen derart umstandslos in Arbeitsfolgen bei Zulieferern umsetzen, daß man die Veränderungsimpulse für Arbeitsstrukturen abschätzen kann, wenn man nur die Spuren dieser Abnehmeranforderungen analysiert - diese Vorstellung setzt es geradezu voraus, daß die Zulieferer *keine eigenständigen* Rationalisierungsziele verfolgen. Die verallgemeinernden Schlüsse sind nur als methodisches Pendant zur inhaltlichen Vorstellung "passiv beugsamer" Zulieferer überhaupt denkbar.

Dabei gibt es durchaus Hinweise auf eigenständige Initiativen von Zulieferunternehmen. Eine Alternative zu der vorherrschenden passiven Sichtweise der Zulieferer wird beispielsweise von Sabel u.a. (1991) vorgetragen. Hier werden nicht immer nur die Beschaffungsstrategien der Abnehmer als für Zulieferer verbindlich und unveränderlich geltende Rahmenbedingungen dargestellt, *innerhalb* derer sich die Zulieferunternehmen verhalten müssen, sondern es werden umgekehrt Angebote der Zulieferer an ihre Kunden zu Rahmenbedingungen, die die Beschaffungsstrategien der Endhersteller beeinflussen können (vgl. Sabel u.a. 1991, S. 211 ff.). Auch die

Thesen der pyramidenförmigen Abstufung der Zulieferbetriebe entsprechend ihrem Innovationspotential und der sich daran anschließenden Polarisierung der Beschäftigungsstrukturen sind nicht unwidersprochen geblieben. Die Tatsache, daß heute nach wie vor tayloristische Organisationsformen die Arbeitslandschaft des Zuliefer-Sektors prägen, muß nicht notwendig Ausdruck der strukturellen Polarisierung sein, sondern kann auch gedeutet werden, als *bislang* vorherrschendes Krisenmanagement bei Zulieferern (Seitz 1995, S. 69 f.). Ansätze einer aktiven und innovativen Bewältigung neuer Anforderungen lassen sich mancherorts, und nicht nur bei Systemlieferanten, aufdecken: "Nicht nur Systemanbieter, auch Teilelieferanten haben ihren (freilich andersartigen) Innovationsbeitrag zu erbringen, wenn sie sich unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen behaupten wollen" (Seitz 1995, S. 57 f.). Solche Beobachtungen können unter Umständen als Trend einer "Konvergenz der Innovationsprobleme und Rationalisierungsansätze" (ebenda) interpretierbar sein. Berichte über Kooperation im Bereich der beruflichen Weiterbildung, wie sie unter kleinbetrieblichen Zulieferern zu finden ist (vgl. Mendius/Weimer 1991), liefern weitere Beispiele für eigenständige, vom Abnehmerdiktat weitgehend unabhängige Aktivität von Zulieferern.

Schwerwiegend in ihren Konsequenzen ist die vorwiegend "passiv beugsame" Deutung der Zulieferer deshalb, weil sie dazu führt, daß eigenständige und nicht offensichtlich durch Abnehmeranforderungen diktierte Rationalisierungsinitiativen und damit beträchtliche Bereiche des Innovationsgeschehens bei Zulieferern *systematisch - und als Folge der eigenen Annäherung an den Untersuchungsgegenstand!* - aus der Betrachtung ausgeklammert werden. Veränderungen von Arbeitsstrukturen bei Zulieferern, bei denen sich kein sofort sichtbarer Bezugspunkt zu den neuartigen Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung aufdrängt, werden regelmäßig zu wenig untersucht, sie werden im Zusammenhang mit dem Themenbereich "Zulieferer" oft nicht erst wahrgenommen.⁴

4 Das prominenteste Beispiel für diesen Effekt ist der Themenbereich "Gruppenarbeit in den direkten Produktionsbereichen", welcher - gemessen an dem Gewicht das er in generellen, nicht

Geltungsbereich, Grenzen und Gefahren verallgemeinernder Aussagen

Die Vorstellungen von Segmentierungen in Zulieferernetzwerken mit Systemlieferanten an den Spitzen entstehender pyramidenförmiger Strukturen sind erhellend, solange man sie als Aussagen über zwischenbetriebliche Austauschbeziehungen verwendet. Für Aussagen über Arbeitsfolgen der neuartigen Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung sind diese Verallgemeinerungen jedoch nicht sehr brauchbar. In vielen Fällen beginnen die Probleme bereits bei der Zuordnung einzelner Unternehmen zu den verallgemeinernden Kategorien. Wenn man derartige Zuordnungen aufgrund *einiger* Kriterien vornimmt, fängt man sich ein ganzes Spektrum von Vorstellungsinhalten und Implikationen bezüglich Arbeitsfolgen ein, die die Realitäten der konkreten Zulieferunternehmen nicht zutreffend beschreiben und erklären. In anderen Fällen liefern die verallgemeinernden Beschreibungen tatsächlich stimmige Bilder der Marktsituation und des strategischen Potentials der jeweiligen Zulieferunternehmen, aber für die daraus abgeleiteten Arbeitsfolgen ist auch dann noch nicht sichergestellt, daß sie sich tatsächlich beobachten lassen.

Verallgemeinerungen, wie es die Kategorie des Systemlieferanten eine ist, erwecken - eben weil sie einen vermeintlich einheitlichen Entwicklungstrend der innerbetrieblichen Reaktionen auf Änderungen der zwischenbetrieblichen Vernetzung postulieren - einflußreiche Erwartungen in bezug auf die Veränderung von Arbeitsstrukturen, Tätigkeitsprofilen und Qualifikationsanforderungen bei Zulieferunternehmen. Man sollte jedoch vorsichtig darauf achten, daß man sich von derlei selbstbeschworenen Geistern wieder befreit, denn sie liefern nicht bloß ein an vielen einzelnen Stellen fehlerhaftes Bild der Arbeitsstrukturen bei Direktlieferanten der Automobilhersteller, sondern sie drängen darüber hinaus

wesentliche Aspekte des Rationalisierungsgeschehens bei Automobil-Zulieferern "planmäßig" an den Rand der Aufmerksamkeit und leisten so einen Beitrag dazu, daß ein großer Teil möglicher Veränderungen in Aufgabenzuschneiden, Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen bei Zulieferern *systematisch* vernachlässigt wird.

Literatur

- Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.)(1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt/New York.
- Altmann, N.; Sauer, D. (1989): Zwischenbetriebliche Vernetzung und industriesoziologische Forschung. Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung; Mitteilungen Heft 5.
- Altmann, N. u.a. (1993): Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zulieferindustrie) Zusammenfassender Projektbericht. München.
- Bieber, D.; Sauer, D. (1991): Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser? Autonomie und Beherrschung in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Deiß, M (1994): Arbeit in der Automobilzulieferindustrie. Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. WSI-Mitteilungen 7/1994; S. 425-438.
- Deiß, V.; Döhl, M. (Hrsg.) (1992): Vernetzte Produktion. Automobil-Zulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie. Frankfurt/New York.
- Döhl, V; Deiß, M. (1992): Von der Lieferbeziehung zum Produktionsnetzwerk... In: Deiß, V.; Döhl, M. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Doleschal, R. (1989): Jit-Strategien und Betriebspolitik im Automobilsektor. In: Dolechal, R.; Klönne, A.(Hrsg.): Jit-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994): Die Internationalisierung von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. Zeitschrift für Soziologie 23, Heft 6; S. 434-446.
- Meißner, H.R. (1994): Die Teile und die Herrschaft: Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen.
- Mendius, H.G.; Weimer, S. (1991): Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen. In Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.

auf Zulieferer bezogenen, Aussagen über Veränderungen der Arbeitsstrukturen hat - in der Literatur über Zulieferer ein Schattendasein fristet. In die Breite gehende Veränderungen von Aufgabenzuschneiden und Qualifikationsanforderungen sind jedoch im Gefolge derartiger Ansätze arbeitspolitischer Innovation viel eher zu erwarten als in den quantitativ nur schwach ins Gewicht fallenden Schnittstellenbereichen.

- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.) (1991): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung. Köln.
- Sabel, C. u.a. (1991): Kooperative Produktion Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma. In: Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Sauer, D. (1992a): Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Sauer, D. (1992b): Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. Soziale Welt Heft 2/45. Jg.
- Sauer, D.; Wittke, V. (1994): Vom Wandel der Industriearbeit zum Umbruch industrieller Produktion. Bericht aus dem Schwerpunkt Technik und Arbeit. Verbund sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung; Mitteilungen Heft 12.
- Schrayssshuen, T. (1992): Flexibel durch Module - Die Bewältigung neuer Flexibilitätsanforderungen in unternehmensübergreifender Perspektive. In: Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Schumann, M. u.a.(1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach/Treack (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9.
- Seitz, D. (1995): Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der Restrukturierung der Automobilindustrie - zum Projektschwerpunkt Zulieferer. In: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen. Zwischenberichte und neue Projekte.
- Semlinger, K. (1989): Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern. In: Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie.
- Weimer, S.; Mendius, H.G. (1990): Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund - Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5 aus dem Arbeitskreis SAMF.