



Jenseits der Technik

E-Business in der Automobilzulieferindustrie

31. Mai 2005

rub.de/autokongress2

Gefördert vom BMBF

Projektträger: DLR PT



Agenda

1. Zum Projekt
2. E-Business in der Automobilzulieferindustrie – ein kurzer Überblick
3. Zwei Welten: E-Business im Tier 1- und im Tier 3-Segment
4. Beteiligung bei E-Business-Einführungen
5. Problemfelder der Arbeitspolitik im E-Business. Das Beispiel Partizipation und Qualifikation
6. Schlussfolgerungen



1. In aller Kürze: Das Forschungsprojekt E-Business in der Automobilzulieferindustrie

Wo und wann?

- LS Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung an der Ruhr-Universität in Bochum
- BMBF/DLR-PT: Arbeit im E-Business
- Laufzeit 10/2001 bis 7/2004



Ergebnisse

- Wissenschaftlicher Endbericht
- Publikationen, Vorträge
- Handlungsleitfaden „E-Business-Praxis in der Automobilzulieferindustrie“

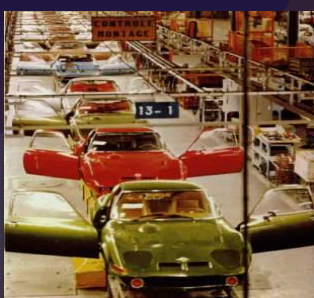


1. In aller Kürze: Das Forschungsprojekt E-Business in der Automobilzulieferindustrie



Datenbasis

- Sechs *Fallstudien* in Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, darunter Großbetriebe und KMU
- BRD-weite CATI-Befragung von 1.900 Zulieferbetrieben



Begriff „E-Business“

- B2B – internetbasierte Anwendungen zur Unterstützung zwischenbetrieblicher Kommunikation



Agenda

1. Zum Projekt
2. E-Business in der Automobilzulieferindustrie – ein kurzer Überblick
3. Zwei Welten: E-Business im Tier 1- und im Tier 3-Segment
4. Beteiligung bei E-Business-Einführungen
5. Problemfelder der Arbeitspolitik im E-Business
Das Beispiel „Qualifikationskonzepte von Tier 1-Suppliern“
6. Schlussfolgerungen



Intensität der Internet-Nutzung (User-Typen) in der Zulieferindustrie gesamt (n=1.719)

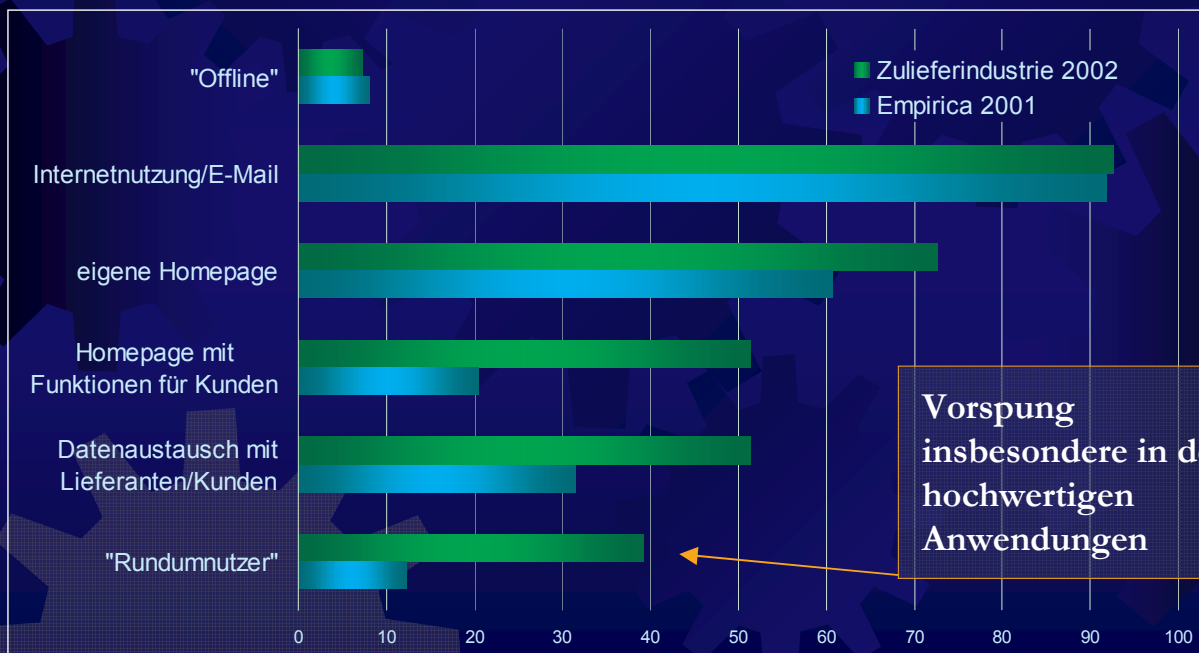




Intensität der Internet-Nutzung (User-Typen) in der Zulieferindustrie gesamt (n=1.719)

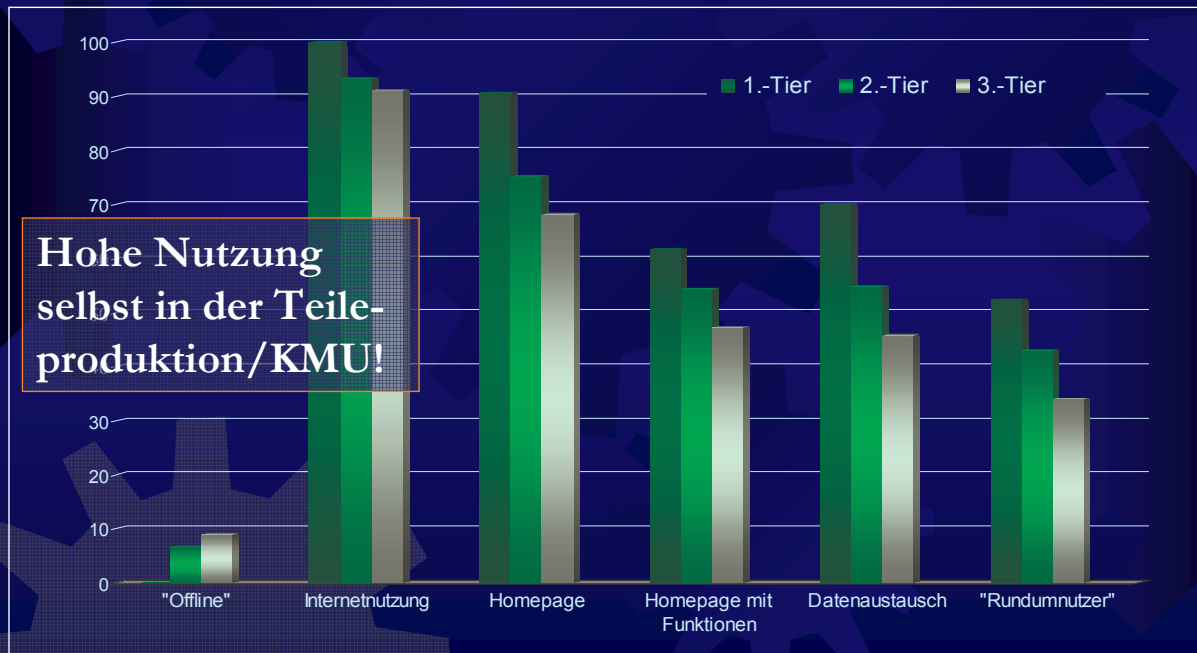


Intensität der Internet-Nutzung (User-Typen) Vergleich Empirica 2001

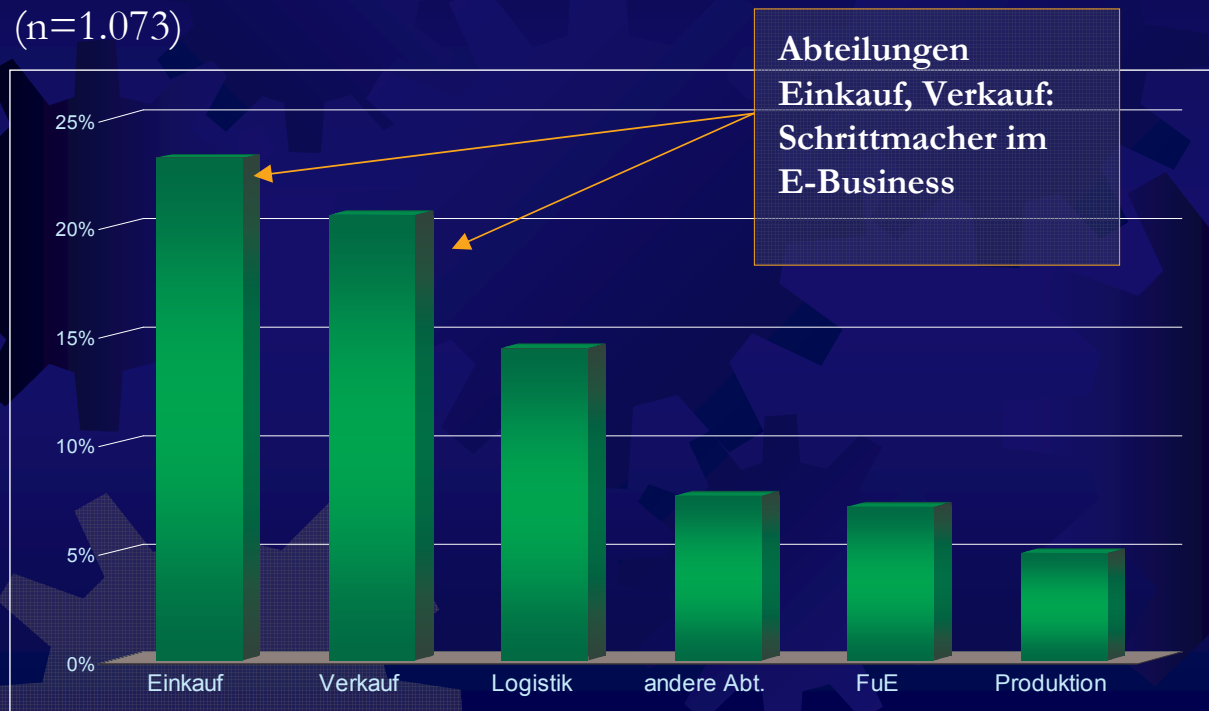




Intensität der Internet-Nutzung nach Zuliefertypen (n=1.719)



E-Business-Nutzung nach Abteilungen/Funktionsbereichen (n=1.073)





(3) Krieg der Welten.

E-Business im First Tier- und im Third Tier-Segment

First Tier-Supplier

- Unabhängige und strategische Einführung von E-Business
- Fokussierung auf Prozessoptimierung
- Hohe IT-Ressourcen



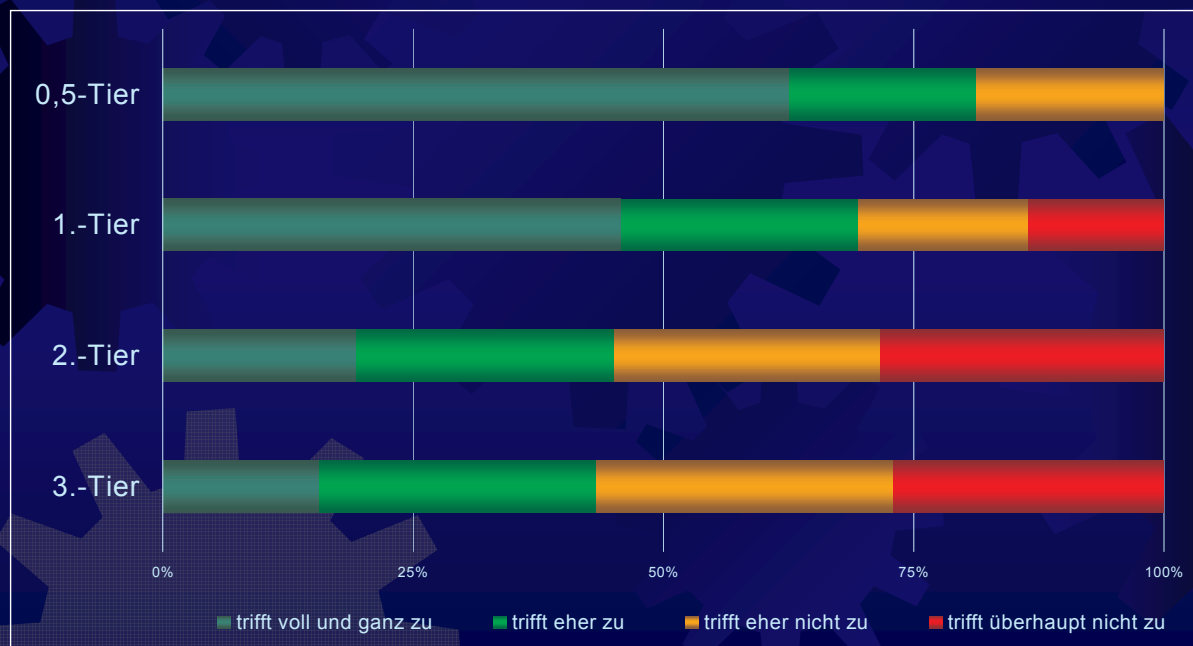
Hierarchische Wertschöpfungskette

Teilezulieferer

- Reaktives E-Business
- Kurzfristige Reaktion auf Kundenanforderungen
- Geringe IT-Ressourcen
- „KMU-Handlungslogik“



Gibt es einen **Budget- und Zeitplan** bei E-Business-Einführungen? (n=951)





(3) Zwei Welten.

E-Business im First Tier- und im Third Tier-Segment

First Tier-Supplier

- Unabhängige und strategische Einführung von E-Business.
- Fokussierung auf Prozessoptimierung
- Hohe IT-Ressourcen

Hierarchische
Wertschöpfungskette

Teilezulieferer

- Reaktives E-Business.
- Kurzfristige Reaktion auf Kundenanforderungen
- Geringe IT-Ressourcen
- „KMU-Handlungslogik“

Keine
Übertragbarkeit



(4) Unterschiedliche Muster der Partizipation

Im Grundsatz: Beteiligung ist hoch

- In Großbetrieben: Hohe formelle Partizipation
- In KMU höheres Maß an informeller Beteiligung



Ausmaß und Formen der Beteiligung (I)

Mitarbeiterbeteiligung in E-Business Projekten (in %)

Zuliefertyp	Niemals	Fallweise	Grundsätzlich
1st tier	8.2	43.8	47.9
2nd tier	12.3	51.3	36.4
3rd tier	13.0	51.8	35.2
Gesamt	12.3	50.8	36.9

N=776, Quelle: Ruhr-Universität Bochum (RUB), eigene Erhebung



Ausmaß und Formen der Beteiligung (I)

Mitarbeiterbeteiligung in E-Business Projekten (in %)

Zuliefertyp	Niemals	Fallweise	Grundsätzlich
1st tier	8.2	43.8	47.9
2nd tier	12.3	51.3	36.4
3rd tier	13.0	51.8	35.2
Gesamt	12.3	50.8	36.9

N=776, Quelle: Ruhr-Universität Bochum (RUB), eigene Erhebung



Ausmaß und Formen der Beteiligung (II)

Akteur / Beteiligungsform	Gesamt	Partizipationsgrad
Betriebsrat in Steuerungsgruppen	7.5	hoch (Mitbestimmung)
Mitarbeiter in Steuerungsgruppen	23.7	mittel (Konsultation, Mitwirkung)
Persönliche Gespräche	41.1	
Information		
• Versammlungen	42.4	niedrig
• Intranet	38.8	(Information)
• Aushang	22.3	

N=1.001, Quelle: RUB, eigene Erhebung



Ausmaß und Formen der Beteiligung (II)

Akteur / Beteiligungsform	Gesamt	Partizipationsgrad
Betriebsrat in Steuerungsgruppen	7.5	hoch (Mitbestimmung)
Mitarbeiter in Steuerungsgruppen	23.7	mittel (Konsultation, Mitwirkung)
Persönliche Gespräche	70,9	
Information		
• Versammlungen	42.4	niedrig
• Intranet	38.8	(Information)
• Aushang	22.3	

N=1,001, Quelle: RUB, eigene Erhebung



(5) Problemfelder der Arbeitspolitik in der Praxis.

Zwei mögliche Beispiele:

- First Tier:
Defensive Integration und Qualifikation der Beschäftigten
- Third Tier:
Unter Kundendruck. Chancen der Einführung einer aufgezwungenen Technologie



Problemfelder in der Praxis...

Ausgangslage – Jenseits von E-Business

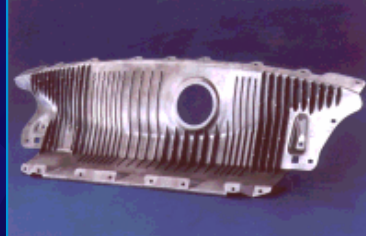
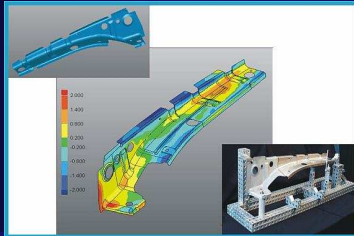
- Permanente Elektronisierung und Anstieg von Anforderungen in Verwaltungsberufen
- Sonderfall Automobilwirtschaft: Wachstumsbranche, Strukturwandel
- Verschiedene Strategien in den Unternehmen
 - Homogener Kompetenzaufbau
 - Nach Anforderungsprofilen orientierte Aufgabenverteilung



Ein Betriebsbeispiel (I):

Die Einführung einer Einkaufsplattform bei der Scholl AG

Scholl AG: Hersteller von Karosserieteilen



Der Scholl-Einkauf

15 Mitarbeiter/innen im strategischen Einkauf



Ein Betriebsbeispiel (II): Einkaufsplattform bei der Scholl AG

- Akquiseerfolg des E-Business-Anbieters: „Mechatronic“
- Anwendung: Elektronische Ausschreibungen, E-RFQ
- Einführungsjahr: 2001
- Ziele:
 - Vergrößerung des Zulieferpools
 - Globales Einkaufen
 - Senkung der Preise



Ein Betriebsbeispiel (III): Einkaufsplattform bei der Scholl AG

Einführungskonzept:

- Direkte Ansprache von drei Mitarbeiter/innen durch AL ...
- ... als „Key User“
 - Sicherer Umgang mit dem PC, dazu...
 - ...hohe soziale Kompetenz und Beliebtheit
- Sammeln erster Erfahrungen zur Verbesserung des Systems
- Teilnahme in Steuerungsgruppe
- Weitergabe der Erfahrungen an die Kolleg/inn/en



Ein Betriebsbeispiel (IV): Einkaufsplattform bei der Scholl AG

Einführungsweg hat Tradition:

- Neue IT-Technologien zu denen, die eine hohe PC-Affinität besitzen
- 1998, Einführung ERP-System:
Beginn der Aufgabensplittung im Scholl-Einkauf

Ergebnis: Trend zur Polarisierung der Beschäftigten

Hohes
Leistungsprofil

Key User

Affinität zur neuen Technik
Leistungsträger, hoch
motiviert
Können Regeln definieren
und ihre Interessen
durchsetzen

„PC-
ferne“
Mitarbeiter

Eher manuelle Tätigkeiten
Fehlende Bereitschaft für
neue Routinen

Ergebnis: Trend zur Polarisierung der Beschäftigten

Hohes
Leistungsprofil

Key User

Fehlende Einbindung E-Business-ferner Mitarbeiter führt zu:

- Sichtweisen bleiben unberücksichtigt
- Falsches Signal für die Abteilungskommunikation
- Verschlechterung des Klimas, Stigmatisierung
- Folge: Defensiver Umgang mit Qualifikationsdefiziten

Leistungsträger, hoch
motiviert
Können Regeln definieren
und ihre Interessen
durchsetzen

Fehlende Bereitschaft für
neue Routinen

Ergebnis: Trend zur Polarisierung der Beschäftigten

Hohes
Leistungs

Key User

Fehlende Einbindung E-Business-ferner Mitarbeiter
führt zu:
Fehlende Einbindung E-Business-ferner Mitarbeiter
führt dauerhaft zu:

- Polarisierung, Bildung von Nutzergruppen
- „Work arounds“, parallele Systeme
- Ziele von E-Business werden nicht erreicht

motiviert

Können Regeln definieren
und ihre Interessen
durchsetzen

neue Routinen

Beteiligung bei der Einführung von E-Business. Schlussfolgerungen:

Beteiligung

- Partizipation/Kommunikation mit allen Mitarbeiter/innen
- Key-User sind unerlässlich, aber reichen nicht
- Beteiligung eines Querschnitts, der den Qualifikationen und Strukturen der Nutzern entspricht



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Neue Veröffentlichungen 2005



Kontakt:

muehge@iatge.de

markus.hertwig@rub.de