

Zur ökonomischen Lage und zu den Perspektiven der Automobilindustrie

Ulrich Jürgens, geb. 1943, Studium der Politologie und Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, gegenwärtig tätig am Wissenschaftszentrum Berlin, Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik, an einem Projekt über „Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierung in der Weltautomobilindustrie für die Arbeitnehmer - ein internationaler Betriebsvergleich“. Alfred Gutzler, geb. 1954, Studium der Soziologie an der Universität Zürich und der Freien Universität Berlin, arbeitet ebenfalls im oben genannten Automobilprojekt.

Die Schlüsselfrage

Die Einführung des BMW-Modells 750i ist ein guter Aufhänger. „Es ist der erste 12-Zylinderwagen aus deutscher Produktion seit über 50 Jahren,“ so stellt die BMW AG in ihrem Aktionärsbrief für das erste Halbjahr 1987 mit Stolz fest. „Die Marke BMW wird damit um eine entscheidende Profilierung reicher; ebenbürtig anderen traditionsreichen Nobelmarken, aber exklusiver im Angebot. Ihre Ausstrahlung wird auch die entferntesten Märkte der Welt erreichen und beeindrucken.“¹ Das geplante Jahresprogramm dieses Luxus-

¹ BMW AG, Aktionärsbrief für das erste Halbjahr 1987, S. 10.

modells, Kaufpreis 135000 DM und mehr, ist bereits verkauft und die Kunden stehen Schlange.

Der Run auf dieses Luxusmodell der BMW 7er-Reihe ist nur die Spitze des Eisberges einer seit Anfang der achtziger Jahre anhaltenden Verschiebung der Nachfrage hin zu höherwertigen Fahrzeugen, die auch etwas kosten dürfen. Hohe Preise scheinen da nicht abzuschrecken. Auch im Bereich der unteren und mittleren Fahrzeuggrößenklassen und bei den Massenherstellern zeigt sich dieser Trend nach oben, hin zu den teuren Ausstattungsvarianten. Nicht Kosten und der Preis, sondern die Technik, Ausstattung und Qualität der Produkte scheinen die vom Markt honorierten Richtgrößen für die bundesdeutschen Hersteller zu sein.

Dies wirft geradezu eine Schlüsselfrage auf: Gelingt es der Automobiindustrie auf dem deutschen Produktionsstandort insgesamt, sich international als Nische für qualitativ hochwertige Produkte mit geringer Preiselastizität auf Dauer zu etablieren? Eine Voraussetzung dafür ist, daß der genannte Käufer-trend im In- und Ausland anhält. Angenommen es gelänge und der Trend hielte an, so könnten auch die Beschäftigten der Automobiindustrie der weiteren Entwicklung mit Gelassenheit entgegensehen: Für die Entwicklung von Beschäftigungsvolumen, Arbeits- und Produktionsorganisation wären nicht primär Kostendruck und Rationalisierung, sondern Qualität der Arbeitsausführung und Qualifikation die Mittel zur erfolgreichen Bewältigung technischorganisatorisch bedingter Arbeitsanforderungen.

Durch Nutzung des Trends zu höherwertigen Produkten, Qualität, Technik, Sonderausstattungen, konnten die deutschen Hersteller - manche mehr, manche minder - ihre Position auch in den seit Ende der siebziger Jahre aufgrund der verschärften Weltmarktkonkurrenz schwieriger gewordenen Bedingungen behaupten. Die „Bedrohung durch Japan“ scheint damit als Thema abgehakt.

Japan, Korea: Suche nach neuen Ufern

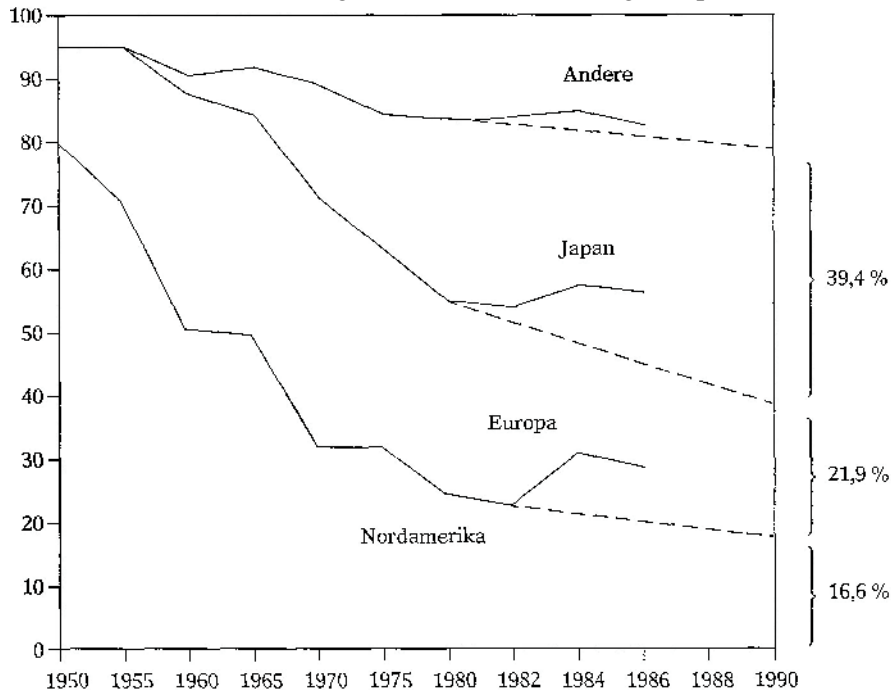
Die weltweite Expansion der japanischen Automobiindustrie hat in den achtziger Jahren etwas an Tempo eingebüßt. Während sich der japanische Anteil an der Welt-Kfz-Produktion zwischen 1970 und 1980 von 18 auf 29 Prozent steigerte, scheint dieser Prozeß des relativen Positionsgewinns Japans auf dem Weltmarkt in den achtziger Jahren zum Stülstand gekommen zu sein. Seitdem scheint sich gegenwärtig eine Art Drittelparität zwischen den großen Herstellerregionen Nordamerika, Europa und Japan mit jeweils rund 13 Millionen produzierten Einheiten Pkw und Lkw pro Jahr zu stabilisieren.²

Schaubild 1 zeigt, wie sich die Anteile der drei Herstellerregionen entwickelt hätten, wenn sich die Tendenzen der siebziger Jahre fortgesetzt hätten.

² Ulrich Jürgens, Entwicklungstendenzen in der Weltautomobilindustrie bis in die 90er Jahre, in: Zukunft der Automobilindustrie, Symposium der IG Metall Wolfsburg in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der Volkswagen AG Werk Wolfsburg, Wolfsburg, Mai 1987.

Die europäischen Standorte hätten nurmehr rund 20 Prozent, Nordamerika 17 Prozent, Japan demgegenüber fast 40 Prozent der Kfz-Produktion.

Schaubild 1:
Welt-Kfz-Produktion nach Weltregionen (in Prozent der Weltgesamtproduktion)



Betrachtet man allerdings die Entwicklung der Welthandelsbeziehungen, so hat Japan auch in den achtziger Jahren seine Position weiter ausgebaut. Auch die Gewinnströme verlagerten sich weiter zugunsten der japanischen Unternehmen. Tabelle 1 zeigt die Entwicklung für die Massenhersteller (wobei hier natürlich auch Gewinne aus anderen Geschäftsaktivitäten enthalten sind). Bei aller Problematik bezüglich des Gewinnausweises in Bilanzen und bei allen Unterschieden in den nationalen Verbuchungsformen ist doch der Trend eindeutig.

In Europa waren es in dieser Zeit vor allem die deutschen Hersteller, die von der Schwäche ihrer anderen europäischen Konkurrenten profitierten. So wuchs der Anteil der Bundesrepublik an der Pkw-Produktion West-Europas im Jahrzehnt 1975 bis 1985 von rund 31 auf rund 38 Prozent vor allem zuungunsten Frankreichs, dessen Anteil von rund 27 auf rund 24 Prozent und Großbritanniens, dessen Anteil von rund 14 auf rund 9 Prozent sanken. Dem entsprachen wachsende Anteile der deutschen Hersteller am europäischen Markt. Dabei profitierten die deutschen Hersteller oft am meisten von den Importsperrern, die in der einen oder anderen Form von den europäischen Nachbarn

Tabelle 1:
Wohin wandern die Gewinne der Massenhersteller? (in Mio. US-Dollar)

US-Dollar	1971–1975	1976–1980	1981–1985
US-Unternehmen (GM, Ford, Chrysler)	12 064 511 84,3 %	13 323 531 73,0 %	23 532 619 83,8 %
Jap. Unternehmen (Toyota, Nissan, Honda, Mazda)	1 849 706 12,9 %	4 772 223 26,2 %	9 581 762 34,1 %
Europäische Unternehmen (VW, Fiat, BL, Renault, Peugeot, SEAT)	406 147 2,8 %	145 445 0,8 %	5 032 384 17,9 %

Summe der Gewinne (minus Verlust) der Unternehmen des jeweiligen Fünfjahreszeitraums = 100 Prozent.

Quelle: Fortune Jahrgänge 1970 bis 1985.

gegenüber Japanimporten errichtet wurden. Wo diese Sperren nicht bestanden, drang die japanische Konkurrenz vor.

Die erste große Schlacht um die Neuverteilung der Weltmarktanteile wurde in Nordamerika geführt. Hier konnte die deutsche Automobüindustrie Gelassenheit bewahren. Die hohen Importanteile der gehobenen und Luxusmodelle deutscher Hersteller waren vom Vordringen der Japaner lange Zeit nicht betroffen, wohl aber die Stellung Volkswagens als Importeur im Massenwagensegment. Trotz weiterer Yen-Aufwertungen ist der Anteil der japanischen Importe auf dem US-Neuwagenmarkt in den ersten acht Monaten dieses Jahres weiter angestiegen und beträgt 21,7 Prozent, der deutsche Anteil ist um 17 Prozent gesunken; spektakulär gestiegen ist der Importanteil der südkoreanischen Pkw mit 115 Prozent gegenüber August letzten Jahres. Der Importanteil Südkoreas liegt nunmehr mit 4,6 Prozent über dem der Bundesrepublik von 3,1 Prozent.

Die Entwicklung des Yen gegenüber dem Dollar und die Umstrukturierungen auf dem US-amerikanischen Standort hat zu enormen Produktivitätssteigerungen in den bestehenden Werken der „großen drei“ US-Unternehmen und zum Aufbau hochmoderner neuer Werke vor allem auch der japanischen Unternehmen geführt. Die damit verbundenen Überkapazitäten werden für Anfang der neunziger Jahre auf rund ein Drittel der nordamerikanischen Produktionskapazität geschätzt. Das entspricht der Größe der Pkw-Produktion von Ford und Chrysler in den USA zusammengenommen. Das japanische und das gegenwärtig im Aufbau befindliche südkoreanische Exportpotential wird nach neuen Ufern suchen müssen.

Die nächste große Auseinandersetzung um Weltmarktpositionen wird sich um den europäischen Markt abspielen. Eine Neuorientierung der japanischen Exportströme ist bereits unverkennbar. Waren es im Jahre 1985 20,3 Prozent

der japanischen Exporte, die nach Europa gingen, so betrug dieser Anteil im ersten Halbjahr 1987 bereits 30 Prozent.³

Die Exportprojektionen der Südkoreaner gehen laut Prognose des Ministeriums für Handel und Industrie für das Jahr 1990 auf 1,25 Millionen Kfz (weit überwiegend Pkw) und für das Jahr 2000 auf 2,5 Millionen⁴ (die Exporte der Bundesrepublik betragen 1986 2,3 Millionen Pkw). Die Kapazitäten für die neunziger Jahre sind bereits projektiert bzw. im Aufbau.⁵

Die Hauptstoßrichtung dieser Exportbewegungen wird wiederum in den Marktsegmenten der unteren und mittleren Größenklassen stattfinden. Zur gleichen Zeit ist Japan etwa für die S-Klasse von Daimler Benz zum größten Exportmarkt geworden⁶, aber das kann, vergleicht man die Stückzahlen, wohl kaum beruhigen.

Diese jüngsten Entwicklungen schlagen sich bisher noch kaum in der Entwicklung der bundesdeutschen Automobilindustrie nieder. Der Anteil der Japan-Importe ist zwar auf 15 Prozent des Inlandmarktes angestiegen, bei einer Exportquote der deutschen Produktion von rund 60 Prozent glaubt man aber handelspolitisch noch stillhalten zu können. Dies zumal die Automobilindustrie sich noch in günstiger Konjunkturphase befindet. Die Prognosen weisen nunmehr jedoch zunehmend nach unten. Nach DRI-Europe, einem spezialisierten Prognoseinstitut, sollen die Pkw-Verkäufe weltweit 1987 um 900 000, das sind 2,6 Prozent, fallen im Vergleich zum Vorjahr. Am stärksten betroffen soll der US-amerikanische Markt sein mit einem Rückgang von 6 Prozent, während die europäischen Verkäufe um 1,6 Prozent fallen sollen. Als Hauptursache wird die Verlangsamung des Einkommenswachstums genannt.⁷ Das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung rechnet 1988 mit einem Rückgang des Absatzes der deutschen Hersteller um 5 Prozent.⁸

Wenn sich auch der Horizont bewölkt, so zeigt die Entwicklungskurve von Produktion und Beschäftigungsvolumen der bundesdeutschen Pkw-Industrie doch seit 1975 ein überwiegend erfolgreiches Profil, wie das Schaubild 2 zeigt.

Die Preisgabe des Billigmarktes

Laut Erkundigung eines japanischen Kollegen hegt die Spanne zwischen dem billigsten und dem teuersten Pkw-Modell bei Toyota in Japan (umgerechnet zum gegenwärtigen Yen-Kurs) zwischen 8 700 und 60 300 DM (Starlet Soleil 1,3 L, 2 E und Crown Royal G 3,0 L 7 Mg). Das entspricht der Spanne der Preise ab Werk, die den Preislisten von VW entnommen werden können:

³ Vgl. Ward's Automotive Reports, No. 36 vom 7.9.1987, S. 284.

⁴ In-shik Oh/Wou-Jahng Park (Hrsg.), Die Zukunft der koreanischen Automobilindustrie in der Zeit des Handelsüberschusses, KIET Seminar Paper 1987 (koreanisch), S. 10.

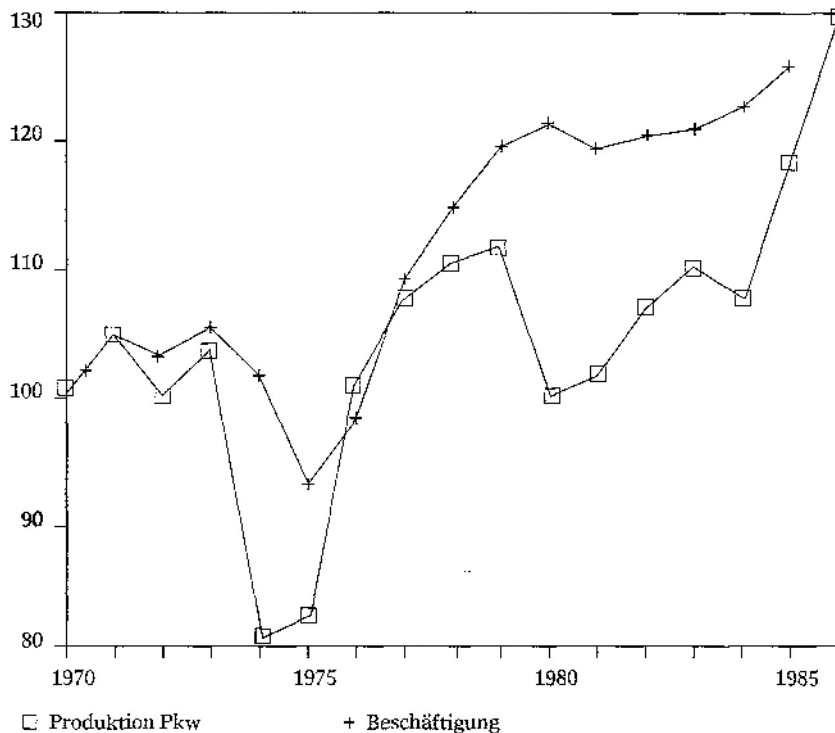
⁵ Ulrich Jürgens, ebd.

⁶ Handelsblatt vom 10.9.1897.

⁷ Automotive News vom 4.5.1987, S. 28.

⁸ Tagesspiegel vom 4. 9.1987.

Schaubild 2:
 Entwicklung der **Produktion und der Beschäftigung** der **Pkw-Hersteller 1970 bis 1985**
 (Index 1970 = 100)



13 095 DM (Polo Fox, 1,05 L) bis 67 690 DM (Audi Quattro 2,2 L Kat.) nur am oberen Ende. Unten liegt VW um 50 Prozent über Toyotas Einstiegsmodell.

Auf dem US-Markt gibt es⁹ in diesem Jahr zehn Pkw mit Einstiegspreisen bis rund 10 000 DM, darunter der Yugo von Zastava Jugoslawien mit rund 7 200 DM, der Proton Saga aus Malaysia mit rund 8 800 DM und der Fox von VW Brasilien mit rund 10 200 DM (alle umgerechnet zu 1 Dollar = 1,8 DM). Die Einstiegsmodelle der deutschen Hersteller in der Bundesrepublik liegen, wie wir gesehen haben, weit darüber. Der Polo Fox (1,05 L) von VW, der Fiesta Holiday (1,0 L) und der Corsa LS (1,0 L) von Opel liegen alle über 13 000 DM.

Die Käufer von Einstiegs- oder Billigfahrzeugen werden vom Produktangebot der deutschen Hersteller immer weniger erreicht. Der Markt unter 15 000 DM wird, so ist zu erwarten, zunehmend den Importeuren preisgegeben. Weder von den Kostenstrukturen - die Kosten der wichtigsten technischen Aggregate liegen auch bei kleineren Fahrzeugen kaum mehr wesentlich unter denen der unteren Mittelklasse - noch von den Gewinnspannen pro

⁹ Vgl. Ward's Automotive Yearbook 1987, S. 18.

Fahrzeug ist es für die deutschen Hersteller attraktiv, sich auf Fahrzeuge dieser Preisklasse zu konzentrieren. Die Situation ähnelt der in den Vereinigten Staaten Anfang der siebziger Jahre: Neben dem Hochschnellen der japanischen Importe haben die US-Hersteller damals ihre Strategie der „gebundenen Importe“ entwickelt. Fahrzeuge japanischer Hersteller wurden von ihnen unter ihrem Firmennamen auf dem nordamerikanischen Markt vertrieben. Zuerst war damit nur eine Ergänzung ihres Produktspektrums verbunden. Mittlerweile ist die Entwicklung weitergegangen. So fertigt Ford in seinem neuesten Montagewerk in Hermosillo (Mexico) einen abgewandelten Mazda 323 und hat dafür die Fertigung des Lynx, des Escort-Parallelmodells aus der Lincoln-Mercury Verkaufs-Division, eingestellt; im Hinblick auf die Ende des Jahrzehnts auslaufende Escort-Modellreihe wird ebenfalls vermutet, daß an seine Stelle ein Mazda-Produkt treten wird. Der Output des neuen Mazda-Werkes in Fiat Rock bei Detroit wird dazu führen, so erwartet die Fachpresse, daß Ford kein eigenes Nachfolgemodell für den traditionsreichen „Mustang“ entwickeln wird - hier ist der Bereich der Klein- und Billigfahrzeuge bereits längst verlassen. Sein Billigfahrzeug erhält Ford für Nordamerika mittlerweile von seinem Kooperationspartner in Südkorea (Kia).

Von Kritikern in den USA wird der Prozeß als „hollowing out“ bezeichnet, als Aushöhlung der Produktionsbasis durch den Verlust eigenständiger Potentiale der Entwicklung und Produktion derjenigen Produkte, die die Unternehmen auf dem Markte anbieten. Von einer solchen Entwicklung scheint die bundesrepublikanische Automobilindustrie weit entfernt, aber doch ist es nur eine Frage der Zeit, wann entsprechende Arrangements eingegangen werden. Der Kooperationsvertrag von VW mit Toyota, in dessen Rahmen ab 1989 im Transporterwerk Hannover der „Hi-Lux“ von Toyota gefertigt werden soll, paßt in dieses Bild. Dem VW-Produktspektrum wird ein Billigmodell hinzugefügt, das nun nicht mehr eigens entwickelt werden muß, und das hilft, die freien Kapazitäten im unterausgelasteten Hannoveraner Werk zu füllen. Das Interesse Toyotas dürfte vor allem darauf gerichtet sein, Erfahrungen mit der Kooperation, aber auch Erfahrungen mit der Produktion unter deutschen Bedingungen zu sammeln.

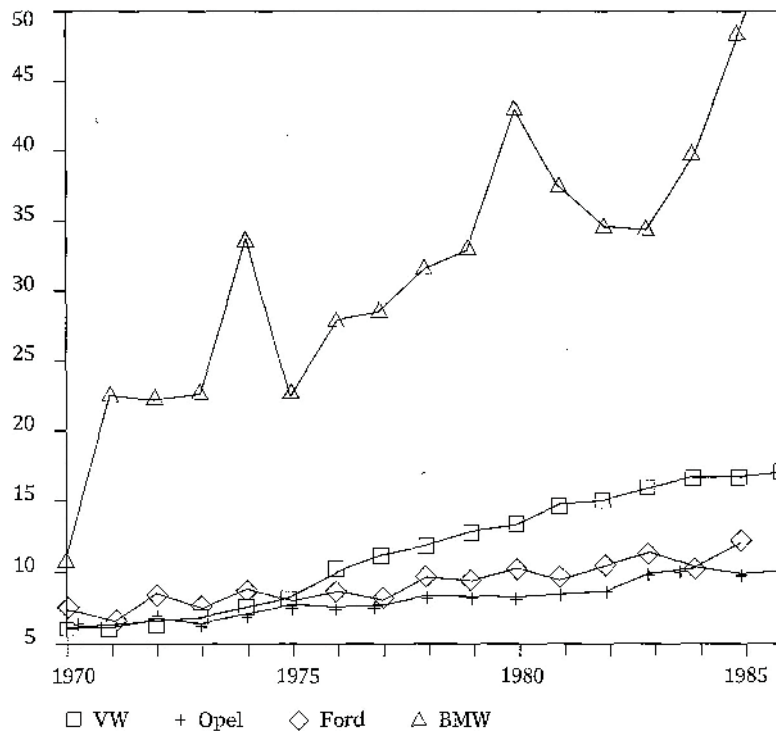
Die Strategie der Produktaufwertung

Schaubild 3 gibt einen Anhaltspunkt für den Trend der Weiterhöhung pro Fahrzeug bei vier deutschen Herstellern.

Der Indikator „pro Fahrzeug“ ist zwar unpräzise, am Umsatzvolumen sind auch zum Beispiel Teileverkäufe und Aktivitäten anderer Geschäftsbereiche beteiligt; den Hauptanteil hat aber die Verschiebung des Produktspektrums hin zu höherwertigen Modellen und Ausstattungsvarianten gehabt.

Der Höhenflug von BMW verschiebt ein wenig die Optik; der Trend zu höherwertigen Produkten ist auch bei den Massenherstellern festzustellen. Preisbereinigt beträgt der Umsatz der VW AG umgerechnet pro Fahrzeug im

Schaubild 3:
Umsatz pro Kfz bei deutschen Herstellern (zu konstanten Preisen von 1970)



Jahr 1971 rund 6 300 DM, im Jahr 1986 16 900 DM, das bedeutet eine jährliche Steigerung um 11 Prozent bezogen auf das Ausgangsjahr. Bei BMW entwickelte sich der Umsatz pro Fahrzeug von 22 600 DM 1971 auf 48 100 DM 1985, das sind 20 Prozent im Jahresdurchschnitt.

Der Euphorie über den Erfolg der Strategie der Produktaufwertung muß man allerdings zu bedenken geben, daß auch die japanischen Hersteller gegenwärtig auf dieser Linie fahren: Den Anfang machte Honda mit den immer reicher ausgestatteten Modellen seiner neuen Verkaufs-Division für Nobelfahrzeuge (Acura), auch Nissan hat soeben eine solche Nobelfahrzeugabteilung gebildet (Infinity). Aktueller Anlaß dieser Entwicklung ist unter anderem die Entwicklung des Yen-Kurses, welche japanische Produkte in Nachteil etwa gegenüber südkoreanischen Billig-Exporten setzt. Am oberen Ende des Marktes dürfte es also eng werden und - „How far ‚up‘ can ‚upscale‘ go?“ Das Editorial der Fachzeitschrift Ward's Automotive International, das diese Frage jüngst aufgeworfen hat, endet wenig optimistisch: „Wer wird sich alle diese hübschen Autos leisten können, wenn es mit der US-Wirtschaft abwärts geht? Man fühlt sich an den Mann erinnert, der in der Zeit der Großen

Depression seinen Cadillac dem Milchmann gab, bloß damit seine Kinder etwas zu essen bekommen.“¹⁰

Die Grundpreise der Spitzenmodelle von BMW und Daimler-Benz liegen gegenwärtig bei 135 000 DM bzw. 139 000 DM, wenn wir die Preislisten richtig gelesen haben. Ohne den Trend im Käuferverhalten hin zu den höherwertigen Modellvarianten und Sonderausstattungen wäre den Unternehmen das Kunststück nicht gelungen, ihre Umsätze steigern zu können, ohne die Stückzahlen entsprechend zu erhöhen. Durch Ausweitung der Anzahl an Modellvarianten und erst recht an Sonderausstattungen (von A wie Antiblockiersystem bis Z wie Zentralverriegelung) haben die Hersteller diesem Trend immer wieder neue Anreize gegeben. Allein die Anzahl der von den Herstellern angebotenen Grundmodelle hat sich gegenüber den siebziger Jahren verdrei- und vervierfacht. So stellt die BMW AG in ihrem Geschäftsbericht 1986 fest: „Das BMW-Automobilprogramm besteht aus vier Baureihen mit derzeit 27 Grundmodellen. Einschließlich der Länderausführungen stehen weltweit rund 200 Fahrzeugvarianten und insgesamt 3 000 Sonderausstattungen zur Wahl. Wegen dieser Vielfalt sind - mit hoher Wahrscheinlichkeit - die rund 2 000 täglich gefertigten BMW-Automobile stets voneinander verschieden.“¹¹

Die Erhöhung der Variantenvielfalt und der kundenindividuellen Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Sonderausstattungen, die bei allen Herstellern - wenn auch in unterschiedlichem Maße - feststellbar ist, hat neben den marktbezogenen auch gravierende fertigungsbezogene Auswirkungen. Im Bestreben, die kundenindividuelle Ausgabebereitschaft möglichst weitgehend auszureizen, wird für die Produktionsorganisation das Problem wachsender Komplexität im Fertigungsprogramm in Kauf genommen.

Kundenbezogen wird dabei im Vergleich zur japanischen Konkurrenz zugleich eine andere Strategie verfolgt: Der Möglichkeit individueller Kombination in der Ausstattung hier steht die höhere Niveaueinrichtung bereits in den Grundmodellen der japanischen Fahrzeuge gegenüber. Damit ersparen sich die Japaner einen Teil der Komplexität in der Produktionsorganisation. Die Flexibilitätsanforderungen, insbesondere im Bereich der Montagen, sind daher in den deutschen Automobilunternehmen oft höher als in den japanischen Automobilunternehmen.

Beschäftigung und Produktionsorganisation

Die gestiegenen Flexibilitätsanforderungen haben die Montagebereiche zu einem Auffangbecken für Personalbewegungen werden lassen, die durch Maßnahmen der Technisierung und Automatisierung in Bereichen der mechanischen Fertigung, des Preßwerks und Rohbaus in den Automobilunternehmen ausgelöst wurden. Auch innerhalb gegebener Produktionsstufen, wie der Motorenfertigung, sind es die Montagebereiche, die die Beschäftigungsre-

¹⁰ Ward's Automotive International, August 1987, S. 2.

¹¹ BMW AG, Geschäftsbericht 1986, S. 22.

duktion in den Bereichen der mechanischen Fertigung kompensierten. Das Bild relativer Beschäftigungsstabilität (siehe Schaubild 2) täuscht über die enormen Personalumschichtungen der letzten Jahre hinweg.

Angestoßen wurden diese Personalbewegungen von dem enormen Investitionsschub, der seit Ende der siebziger Jahre bei allen Herstellern zu beobachten ist, nicht nur bei den deutschen Unternehmen. In Tabelle 2 wurde der Versuch unternommen, diesen Investitionssprung auf halbwegs vergleichbarer Basis für verschiedene Unternehmen auszuweisen, indem die Investitionen in Sachanlagen pro Kfz-Einheit des jeweiligen Jahresoutput umgerechnet wurden. Der Wechsel der Größenordnung von dem für die siebziger Jahre einigermaßen typischen Jahr 1976 auf die achtziger Jahre gibt immerhin einen Anhaltspunkt für das Ausmaß der Investitionsaktivitäten dieser Unternehmen.

Tabelle 2:
Investitionen in Sachanlagen pro Fahrzeug im Durchschnitt der Jahre 1980 bis 1985 für ausgewählte Unternehmen*

Unternehmen	1976*	Durchschnitt 1980–85*
VWAG-D	179	1 140
Opel-D	337	1 312
Ford-D	210	932
Ford-GB	251	1 795
GM-US	672	2 585
Ford-US	652	2 318
Toyota-J	355	774

* umgerechnet in DM zum Wechselkurs vom 15. 9. 1987. Für die Umrechnung wurde der heutige Kurs gewählt, da er u. E. auch die Kaufkraftparitäten in den früheren Jahren besser wiedergibt, als die damaligen Wechselkurse; wir haben nicht den Versuch unternommen, die Werte zu deflationieren.

Quelle: Geschäftsberichte; Financial Times vom 16. 9. 1987

Allerdings verteilen sich die Investitionen etwa im Falle der US-Unternehmen auf eine Vielzahl von Betrieben, in den deutschen Werken sind sie auf wenige große Standorte konzentriert. Im Rahmen der Modernisierungsprogramme dieser Werke kommt es dann zu solchen Mechanisierungssprüngen wie jüngst in einem norddeutschen Pkw-Montagewerk, wo die Roboterbelegschaft im Rohbau sich mit einem Schlage verzehnfacht hat - mehr als 400 Roboter stehen nun in der direkten Fertigung rund 1 000 Arbeitern gegenüber.

Ogleich auch die Montagebereiche von Technisierungsprojekten nicht unberührt bleiben, werden die Beschäftigungswirkungen durch Flexibilität und Produktaufwertung bisher ausgeglichen. Dieser Umstand hat wesentlich dazu beigetragen, daß das Beschäftigungsvolumen in dem von uns hier betrachteten Bereich der Automobilindustrie seit 1975 mit der Ausnahme nur eines Jahres positive Zuwachsraten ausweist. Dies ist bei näherer Betrachtung

vor allem der Entwicklung bei den Nobelmarken (Daimler-Benz, BMW, Audi) zuzuschreiben, wie Schaubild 4 zeigt. Eine wesentliche Erklärungskomponente bei Massen- wie Nobelherstellern ist die Produktaufwertung.

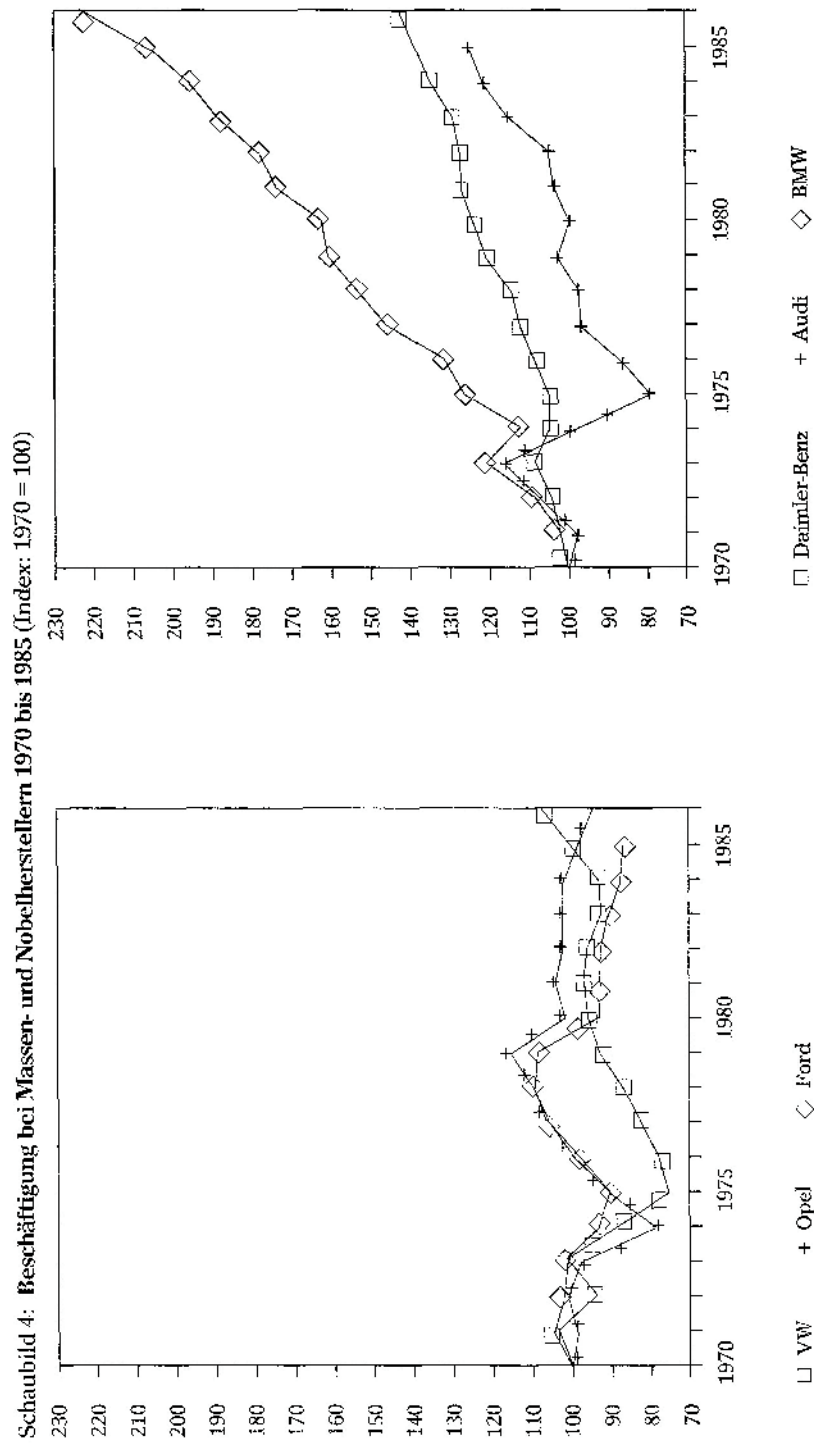
Die Produktaufwertung fungiert auch als Bremse für die Entwicklung der Produktivität, jedenfalls solange man sich auf Indikatoren wie die Anzahl Beschäftigter pro Fahrzeug beschränkt. Die tatsächliche Arbeitseffizienz hat demgegenüber durch technische und organisatorische Maßnahmen enorm zugenommen. Dennoch liegt der Schwerpunkt der technisch-organisatorischen Umstrukturierungen der Unternehmen in der Bundesrepublik bisher - bei allen Unterschieden zwischen den Unternehmen - nicht auf effizienzsteigernden Maßnahmen. Hier gibt es auch große Unterschiede zu den Umstrukturierungsstrategien von US-Herstellern, die in den achtziger Jahren häufig zunächst den Nachdruck auf die Steigerung der Arbeitseffizienz (durch Verminderung von Taktverlusten, Erhöhung der Bandgeschwindigkeit usw.) legten. Die überwiegenden Anstrengungen der bundesdeutschen Unternehmen galten in dieser Zeit der Bewältigung des Technologieschubes und seiner organisatorisch-qualifikatorischen Anforderungen auf betrieblicher Ebene.

Im Bereich der automatisierten Fertigungsstraßen in den Hochtechnologiebereichen kommt es nicht mehr so sehr darauf an, die sekundliche Arbeitsauslastung jedes Beschäftigten zu jeder Zeit sicherzustellen, viel wichtiger ist, daß die Anlage zu jeder Zeit störungsfrei laufen kann. Bei Fahrzeugen mit Kaufpreisen über 30 000 DM wird man nicht mit gleichem Nachdruck nach Rationalisierungsmöglichkeiten suchen, um zum Beispiel vom Finish-Band vier Leute abzuziehen und die übrigen besser auszulasten - ein möglicher Verlust an Qualität für das Produkt könnte durch die Reduktion der Kosten nicht aufgewogen werden.

Die Bewältigung der Technologie- und der Flexibilitätsanforderungen ist es, von der die gegenwärtigen Entwicklungen im Bereich der Arbeits- und Produktionsorganisation und des Arbeitseinsatzes auch in Zukunft immer stärker bestimmt werden. In den Grundzügen wird die Neuorientierung dabei in hohem Maße von Konsens und sich überlappenden Interessen der Betriebsparteien getragen:

- Qualifikationserhöhung,
- Dezentralisierung von Verantwortung nach unten,
- Orientierung auf Gruppen und Teams als Basiseinheit der Arbeitsregulierung,
- Entkopplung von Mensch und Maschine, Verminderung taktgebundener Arbeiten, Abschaffung des Fließbandes usw.

Die Vielzahl entsprechender Maßnahmen und mehr noch Konzepte, die hierfür in den Unternehmen gegenwärtig zur Diskussion stehen, können wir an dieser Stelle nicht eingehender erörtern. Einige von ihnen verdanken sich dem Anstoß der japanischen Konkurrenz. Für alle gilt, daß ihre Ausgestaltung



und Auswirkung für die Beteiligten in hohem Maße davon abhängt, inwieweit es den Unternehmen weiterhin gelingt, durch ihre marktbezogenen Strategien der Notwendigkeit des unmittelbaren und alles beherrschenden Kostendrucks zu entgehen. Sobald etwa die vornehmliche Aufgabe von teilautonomen Gruppen in der Eröffnung neuer Spielräume der Rationalisierung und Arbeitsintensivierung besteht - wie es im System des „Toyotismus“ in japanischen Betrieben vielfach zu beobachten ist¹² - dürften sich alte Interessenwidersprüche auch in den neuen Formen wieder zur Geltung bringen.

Daß der Höhenflug der Produktaufwertung mit seinen durchaus positiven Folgen für Beschäftigung und Produktionsorganisation auf Dauer beibehalten werden kann, darf man mit Blick auf Konjunktur, Kraftfahrzeugpreise und Käuferverhalten wohl kaum für möglich halten.

12 Vgl. Knuth Dohse/Ulrich Jürgens/Thomas Maisch, Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: Leviathan 4/1984, S. 448-477.