

Jürgensen, Harald; Berg, Hartmut

Article — Digitized Version

Die amerikanische Herausforderung - ein Papiertiger? Das Beispiel der Automobilindustrie

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Jürgensen, Harald; Berg, Hartmut (1968) : Die amerikanische Herausforderung - ein Papiertiger? Das Beispiel der Automobilindustrie, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 48, Iss. 5, pp. 255-261

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133839>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die amerikanische Herausforderung — ein Papiertiger?

Das Beispiel der Automobilindustrie

Prof. Dr. Harald Jürgensen und Dr. Hartmut Berg, Hamburg

Die deutschen Unternehmer haben es nicht leicht. Ohne ihre Tüchtigkeit, ihren élan vital, ihren Pioniergeist — so las man es lange Zeit — sei jenes Phänomen nicht zu erklären, das als Wirtschaftswunder die Welt wie auch die Deutschen selbst gleichermaßen staunen machte.

Heute will von dieser Periode stolzer Erfolge niemand mehr wissen. Die neue Lesart lautet: die deutschen Unternehmer sind müde geworden. Sie lassen die Chancen des Gemeinsamen Marktes weitgehend ungenutzt. Sie sehen dem sich anbahnenden „Ausverkauf in Germany“¹⁾ tatenlos zu. Die Helden des neuen Stückes, das nun mit großem Erfolg über die Bühne der wirtschaftspolitischen Tagesdiskussion geht, sind die Amerikaner.

Früher wurde ihnen lediglich konzidiert, daß sie kapitalkräftiger und in mancher Beziehung auch nur einfach skrupelloser seien als ihre europäischen Gegenspieler. Jetzt gelten sie auch als fortschrittlicher und fähiger. Verglichen mit den von ihnen praktizierten Methoden der Unternehmensführung seien jene der europäischen Firmen vielfach noch reinstes Biedermeier. Ihre Aktivität sei so atemberaubend, ihr Erfolg so überwältigend, daß dem Europäer nur noch Zeit bleibe, verblüfft zu fragen: „Wie machen sie das eigentlich?“²⁾

Nun war Mißtrauen gegenüber Schlagworten seit jeher angebracht. Und Begriffe wie „amerikanische Herausforderung“, „technologische Lücke“ und „management gap“ sind zunächst einmal Schlagworte, wenn auch sehr eingängige und damit sehr erfolgreiche Schlagworte. Ihr Verdienst: sie reizen zur Diskussion. Als Beitrag zu einer solchen Diskussion

mögen auch die folgenden Überlegungen verstanden werden. Sie bemühen sich um den Nachweis, daß die These von der Überlegenheit der amerikanischen Unternehmen zumindest für eine Branche — für die Automobilindustrie — nicht haltbar ist.

Zwar kann die Herausforderung, die aus dem Engagement der amerikanischen Automobilkonzerne in Europa für die hier ansässigen heimischen Produzenten resultiert, in ihrer Existenz nicht geleugnet werden. Sie ist jedoch weit weniger bedrohlich, als jene deprimierenden Analysen und düsteren Prophezeiungen behaupten, mit denen Autoren wie Servan-Schreiber, Blauhorn und Bölddeker³⁾ ihre Leser das Gruseln lehren möchten. Denn die europäische Automobilindustrie ist schon jetzt, das heißt bei gegebenem Konzentrationsgrad sehr wohl in der Lage, dieser Herausforderung wirksam zu begegnen.

Wir wollen diese These begründen, indem wir vier Argumente auf ihre Stichhaltigkeit überprüfen. Es sind dies die am häufigsten angeführten Argumente, wenn der Nachweis erbracht werden soll, daß den in Europa ansässigen Tochtergesellschaften der „Big Three“ der US-Automobilindustrie eben aus ihrem besonderen Status heraus fühlbare Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren europäischen Konkurrenten erwachsen:

□ Das Finanzierungsargument: Den europäischen Töchtern der General Motors Corporation,

¹⁾ Neben den bereits genannten Veröffentlichungen von K. Blauhorn und J.-J. Servan-Schreiber seien hier genannt: G. Bölddeker, Mut zur Größe. Die europäische Industrie im Feuer des Wettbewerbs, Oldenburg-Hamburg 1966; und: E. Mandel, Die EWG und die Konkurrenz Europa—Amerika, Frankfurt a. M. 1968; sowie: UNICE-Denkschrift über Aspekte ungleichgewichtiger Größenstrukturen der EWG-Spitzenunternehmen im Vergleich zu ihren Hauptkonkurrenten aus Drittländern, abgedruckt in: F. Knauss, O. Vogel, F. Hermanns, Unternehmenskonzentration in der westlichen Welt. Stand, Entwicklungstendenzen und Vergleiche, Köln-Berlin-Bonn-München 1967, S. 95-135.

¹⁾ K. Blauhorn, Ausverkauf in Germany?, 2. Aufl. München 1966.

²⁾ J.-J. Servan-Schreiber, Le défi américain, Paris 1967; deutsch: Die amerikanische Herausforderung, Hamburg 1968, S. 31 (der deutschen Ausgabe).

der Ford Motor Company und der Chrysler Corporation⁴⁾ werden von ihren Muttergesellschaften Investitionsmittel zur Verfügung gestellt, wie sie in vergleichbarem Umfang die europäischen Hersteller nicht oder nur zu höheren Kosten aufzubringen imstande sind.

□ Das Forschungsargument: Die Möglichkeit, auf die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten und -ergebnisse der Muttergesellschaft zurückgreifen zu können, erspart deren europäischen Tochtergesellschaften kostspielige und zeitraubende Eigenentwicklungen.

□ Das Absatzargument: Die nahezu unerschöpflichen Reserven der im Hintergrund stehenden Muttergesellschaften gestatten es deren in Europa ansässigen Töchtern, sich temporär mit einem unter dem Branchenüblichen liegenden (Stück-) Gewinn zu begnügen oder gar eine Zeitlang überhaupt auf Gewinne zu verzichten. Dadurch können sie mit „Kampfpreisen“ in bisher nicht bediente Märkte eindringen, oder auf bereits belieferten Märkten den eigenen Marktanteil auf Kosten jenes der anderen hier vertretenen Anbieter vergrößern.

□ Das Markterschließungsargument: General Motors, Ford und Chrysler besitzen in Europa mehrere Tochtergesellschaften. Die Geschäftspolitik dieser Firmen wird durch eine zentrale Instanz konzipiert, koordiniert und kontrolliert. Dadurch kann der europäische Markt rascher erschlossen und kostengünstiger versorgt werden, als es den europäischen Herstellern möglich ist. Denn von Montagewerken und Verkaufsniederlassungen abgesehen, sind diese nur in einem Land eben durch ihr Stammunternehmen vertreten.

FINANZIERUNG DER INVESTITIONEN

Wie steht es nun um die Stichhaltigkeit dieser Argumente? Daß beispielsweise den in der Bundesrepublik ansässigen Tochtergesellschaften von General Motors und Ford durch die westdeutsche und amerikanische Steuergesetzgebung sowie durch das Abkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerungen Finanzierungsvorteile erwachsen, ist bekannt und nicht zu bestreiten.⁵⁾ Auch das zwischen der Bundesrepublik und den Vereinigten Staaten neu ausgehandelte, am 1. 1. 1965 rückwirkend in Kraft getretene Doppelbesteuerungsabkommen hat diese Vorteile nicht völlig

4) Im Besitz der General Motors Corporation (Umsatz 1966: 80,84 Mrd. DM) befinden sich die Adam Opel AG (4,00) und die Vauxhall Motors Ltd. (1,99). Tochtergesellschaften der Ford Motor Company, Detroit, (48,96), sind die Ford-Werke AG (3,17) und die britische Ford Motor Co. Ltd. (4,95). Die Chrysler Corporation, (22,60), besitzt die Mehrheit des Aktienkapitals der Simca Automobiles S.A. (1,84) und der Rootes Motors Ltd. (1,31). (Klammerwerte: Umsatz 1966, in Mrd. DM.) Zu Einzelheiten siehe: H. Jürgensen und H. Berg, Konzentration und Wettbewerb in der europäischen Automobilindustrie, Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg, hrsg. v. H. Jürgensen, H. 12 (erscheint demnächst bei Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen).

5) Siehe dazu: R. Hellmann, Amerika auf dem Europamarkt. US-Direktinvestitionen im Gemeinsamen Markt, Baden-Baden 1966, S. 159 f.

beseitigt, wenn auch stark verringert. Die von der US-Regierung geplanten Maßnahmen zur Sanierung der amerikanischen Zahlungsbilanz dürften ebenfalls dazu beitragen, „künstliche“, d. h. auf Eigenarten der nationalen Steuersysteme und der internationalen Währungsordnung beruhende Finanzierungsvorteile der in Europa ansässigen Tochtergesellschaften amerikanischer Firmen zu vermindern.

Die wahrscheinliche Folge ist eine verstärkte Inanspruchnahme des europäischen Kapitalmarktes durch diese Firmen. Auch bei dieser Form der Finanzierung, so wird nun behauptet⁶⁾, würden die Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne gegenüber den europäischen Unternehmen im Vorteil sein. Denn: „Auf Grund der Kapitalstärke der amerikanischen Muttergesellschaften wurden sie als besonders kreditwürdig eingeschätzt und konnten oftmals zu günstigeren Zinssätzen auflagen als europäische Firmen, die sich mehr und mehr einer Steigerung ihrer Kreditkosten als Folge der Kreditverknappung gegenüber sahen.“⁷⁾

Wieweit dieses Argument für andere Branchen zutrifft, sei dahingestellt. Für die Automobilindustrie dürfte es nicht relevant sein. Zwar mögen Unternehmen wie das Volkswagenwerk, die Fiat S. p. A., die Daimler-Benz AG, die S. A. André Citroen und die Régie Nationale des Usines Renault, um nur einige zu nennen, in ihrer Größe bescheiden anmuten, vergleicht man sie mit jener der General Motors Corp., der Ford Motor Co. und der Chrysler Corporation. Sie dürfte aber mehr als ausreichen, um diesen Firmen eine Kreditwürdigkeit zu verleihen, die es ihnen gestattet, auf dem Kapitalmarkt Mittel in der für ihre Zwecke erforderlichen Größenordnung zu gleich günstigen Bedingungen aufzunehmen.

Gibt es überhaupt Anzeichen dafür, daß die europäischen Tochtergesellschaften der „Big Three“ dank ihrer besonderen Finanzierungsmöglichkeiten Investitionen tätigen können, die die Finanzierungskraft der europäischen Hersteller übersteigen?

Die Antwort lautet: nein. Denn vergleicht man die in den letzten Jahren von Ford und Opel vorgenommenen Investitionen mit jenen Beträgen, die in der gleichen Zeit etwa von der Daimler-Benz AG und vom Volkswagenwerk investiert wurden, so zeigt sich: die Investitionen von Ford und Opel halten sich durchaus in Größenordnungen, wie sie auch von den europäischen Automobilproduzenten vergleichbarer Größe realisiert werden.

Ein weiteres Argument: nur ein Unternehmen, das wie die Adam Opel AG die Kapitalkraft der General Motors Corp. hinter sich wisse, könne es sich leisten, in wenigen Jahren ein völlig neues Werk

6) So etwa von: B. Muldau, US-Investitionen in der EWG, Hamburg 1966, S. 110; J.-J. Servan-Schreiber, Die amerikanische Herausforderung, a. a. O., S. 37; E. Mandel, Die EWG und die Konkurrenz Europa—Amerika, a. a. O., S. 29.

7) B. Muldau, US-Investitionen in der EWG, a. a. O., S. 110.

zu errichten, um hier die Massenfertigung eines völlig neuen Typs, nämlich des Kadett, aufzunehmen.

Auch dieses Argument läßt sich widerlegen. Denn gleiche Projekte sind auch von europäischen Herstellern wiederholt verwirklicht worden. Erinnert sei etwa an das 1965 von der Régie Renault in Sandouville bei Le Havre neu errichtete Werk, in dem der ebenfalls völlig neu entwickelte Typ Renault 16 montiert und mit Ausnahme des Antriebsaggregats und großer Karosserieteile auch produziert wird. Erinnert sei ferner an das Volkswagenwerk, das 1961 mit dem Volkswagen 1500 ebenfalls eine Neukonstruktion für einen zuvor nicht belieferten Teilmarkt der Mittelklasse präsentierte und sich die zur Fertigung dieses Typs erforderlichen Kapazitäten ohne Schwierigkeiten zu schaffen vermochte. Der Peugeot 204, 1967 für die bis dahin von seinem Hersteller nicht bediente untere Mittelklasse entwickelt, ist ein weiteres Beispiel für die Richtigkeit unserer These, die lautete: Auch die europäischen Firmen wußten sich bislang sehr wohl die Mittel zu verschaffen, um Nettoinvestitionen jenes Umfangs zu tätigen, der erforderlich ist, um neue Modelle zu entwickeln und die zu ihrer Fertigung notwendigen Kapazitäten zu schaffen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Ebenso wie das Finanzierungsargument vermag auch das Forschungsargument nicht zu überzeugen. Es lautete bekanntlich: Die Tochtergesellschaften der amerikanischen Automobilkonzerne können durch den Rückgriff auf die Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der Muttergesellschaft erhebliche Ersparnisse realisieren. Dieses Argument ist insofern richtig, als eine solche Rückgriffsmöglichkeit in der Tat besteht. So ist bekannt, daß die Adam Opel AG ein von General Motors entwickeltes automatisches Getriebe übernahm. Der Typ Diplomat dieser Firma wurde mit einem in Detroit entwickelten V8-Motor ausgerüstet.

Auf diese Weise können zweifellos Entwicklungskosten gespart werden. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil dürfte den in Europa ansässigen Tochtergesellschaften der amerikanischen Automobilkonzerne daraus jedoch kaum erwachsen. Denn erstens ist die Innovationsleistung der amerikanischen Automobilindustrie ohnehin nicht sonderlich beeindruckend.⁸⁾ Zum zweiten sind die konstruktionstechnischen und stilistischen Unterschiede zwischen den von General Motors, Ford und Chrysler für den heimischen Markt entwickelten Modellen und den Automobilen europäischer Provenienz beträchtlich. Dadurch wird die Verwertbarkeit der in Detroit durchgeführten Entwicklungen für die europäischen Tochtergesellschaften der „Big Three“ begrenzt. Zum dritten ist

⁸⁾ Zu Einzelheiten siehe: H. Jürgensen und H. Berg, Konzentration und Wettbewerb in der europäischen Automobilindustrie, a. a. O.

es den größeren europäischen Herstellern bislang noch immer möglich gewesen, Aufgaben wie die Entwicklung eines neuen Motors oder eines automatischen Getriebes auch finanziell zu bewältigen. Jene der kleineren Produzenten, die die damit verbundenen Kosten scheuen, können hier zudem auf die Entwicklungen der Zuliefererindustrie oder der großen Unternehmen ihrer Branche zurückgreifen.⁹⁾

So gerne die europäischen Tochtergesellschaften der „Big Three“ von diesen entwickelte technische Neuerungen, deren Brauchbarkeit für den europäischen Markt vorausgesetzt, übernehmen — das Styling ihrer Modelle würden sie jedoch lieber in stärkerem Maße selbst bestimmen, als ihnen von Detroit gestattet wird. Denn die Auflage, geplante Neuentwicklungen „alle naslang drüben vorlegen und durchsprechen“ zu müssen¹⁰⁾, dürfte in der Vergangenheit weder den Kölner Ford-Werken noch der Adam Opel AG zum Nutzen gereicht haben. Ist doch gerade beim topmanagement der General Motors Corp. die Neigung groß, stilistische Einfälle, die beim amerikanischen Publikum Anklang gefunden haben, auch den europäischen Tochtergesellschaften aufzuzwingen. Dabei wird meist nicht genügend berücksichtigt, daß der Geschmack des amerikanischen Automobilkäufers sich von dem seines europäischen Pendant nicht eben unwesentlich unterscheidet.

So hat dieses Verfahren nicht selten dazu geführt, daß die europäischen Tochtergesellschaften der „Big Three“ wider besseres Wissen Modelle auf den Markt bringen mußten, die weder ihre Händler noch das Publikum sonderlich zu begeistern vermochten. Die Gefahr solcher Fehlentscheidungen wird noch dadurch verstärkt, daß der Vorstand dieser Gesellschaften in der Regel von einem Amerikaner geführt wird. Auch die Styling-Abteilungen werden auf Weisung Detroits zumeist von Amerikanern geleitet. Diese Männer haben ihr Handwerk in Detroit gelernt und lange Zeit hindurch auch dort betrieben. Der Geschmack des amerikanischen Automobilkäufers dürfte ihnen somit ungleich vertrauter sein als die „Besonderheiten“ jener europäischen Märkte, auf denen die Tochtergesellschaft vorzugsweise anbietet.

So ist es kein Geheimnis, daß sich etwa der Kapitän P, der von der Adam Opel AG 1958 auf den Markt gebracht wurde, als kaum absetzbar erwies. Dem Unternehmen nach soll das topmanagement der Muttergesellschaft dabei gerade an dieses Modell die höchsten Erwartungen geknüpft haben. War man doch überzeugt, mit ihm die ideale Verbindung von kühnem amerikanischen Styling — als erster europäischer

⁹⁾ So sei daran erinnert, daß von einem so kleinen Unternehmen wie der Hans Glas GmbH ein eigener V8-Motor, von der Dr. Ing. h. c. F. Porsche KG ein eigenes automatisches Getriebe entwickelt wurde. Die Van Doorne's Automobillfabriek N.V., Eindhoven — Jahresproduktion 1967: 52 000 Einheiten —, übernahm dagegen für ihren 1967 neu auf den Markt gebrachten Typ das 55 einen 1100 ccm-Motor der Régie Nationale des Usines Renault.

¹⁰⁾ So der ehemalige Chefingenieur der Adam Opel AG, H. Mergesheimer. (Zitiert nach: Der Spiegel Nr. 42 v. 14. Okt. 1964, S. 49.)

Wagen war dieses Modell mit den sog. PanoramascHEIBEN versehen worden — und konservativ-vornehmer europäischer Linienführung verwirklicht zu haben. Vom westdeutschen Publikum wurde jedoch gerade dieser Wagen als ausgesprochen „amerikanisch“ empfunden: seine an die der Coca-Cola-Flasche erinnernde Formgebung kam hier nicht an. Das rundlich-gedrungene Heckteil, mit dem die Adam Opel AG den Rekord des Modelljahres 1966/67 versah, folgte ebenfalls einer Styling-Idee, die von General Motors auf dem amerikanischen Markt mit Erfolg lanciert worden war. Auch dieser Einfall stieß jedoch beim deutschen Käufer auf sehr viel weniger Gegenliebe, als man in Detroit vermutlich erwartet hatte.

Der von den Kölner Ford-Werken 1960 herausgebrachte Taunus 17 M erwies sich mit seiner „Linie der Vernunft“ für diese Firma als das erfolgreichste Modell der Nachkriegszeit. Dennoch soll es außerordentlich schwierig gewesen sein, die Verantwortlichen der Ford Motor Company davon zu überzeugen, daß ihrer deutschen Tochter hier einmal ohne den Rückgriff auf die Styling-Erregenschaften der Muttergesellschaft ein vielversprechender Entwurf gelungen sei.

Umgekehrt wurden dem Kölner Werk von Detroit zwei fertige Konstruktionen gleichsam zugewiesen, die hier trotz der dadurch eingesparten Entwicklungskosten nicht gerade begeistert aufgenommen wurden. Es war dies einmal der Ford Taunus 12 M, der ursprünglich als Cardinal in Detroit selbst produziert werden sollte, um der Herausforderung durch den Volkswagen auf dem amerikanischen Markt zu begegnen. Dieser Plan wurde jedoch nicht verwirklicht, der Cardinal mangels anderer Verwendungsmöglichkeiten an die deutsche Ford-Tochter abgegeben.

Das zweite den Kölner Ford-Werken bescherte Modell ist der Escort, eine Entwicklung der britischen Ford-Werke in Dagenham. Er soll für den EWG-Markt im Zweigwerk Genk gebaut und als Ford 10 M auch auf dem deutschen Markt angeboten werden. Augenscheinlich stoßen diese Pläne aber auf den Widerstand der in Köln Verantwortlichen. Hier gibt man dieser in Styling und Technik gleichermaßen biederer Konstruktion keine Chance, sich gegen den Volkswagen und den Kadett durchzusetzen. Man fürchtet in Köln offensichtlich, einen ähnlichen Mißerfolg zu erleiden, wie mit den Modellen Ford 17 M und Ford 20 M des Modelljahres 1967/68, die sich wegen ihrer Formgebung als nur schwer verkäuflich erweisen: „Bei uns regiert der amerikanische Marketing-Experte, aber Form ohne Rücksicht auf praktische Vernunft genügt dem anspruchsvollen Publikum nun einmal nicht mehr“, klagen Mitarbeiter (der Kölner Ford-Werke), und sie fragen: 'Warum werden Anregungen der Käufer so wenig registriert? Warum sind wir so unflexibel geworden?'¹¹⁾

¹¹⁾ Zitiert nach: Ford Köln in der Krise. Die Modelle kommen nicht an. In: Industriekurier Nr. 29 v. 22. Febr. 1968.

Das alles zeigt: Die Vorteile, die den europäischen Tochtergesellschaften der amerikanischen Automobilkonzerne daraus erwachsen, daß sie auf die Ergebnisse von Forschung und Entwicklung ihrer Muttergesellschaften zurückgreifen können, werden vermutlich dadurch (mehr als) aufgehoben, daß die amerikanische Zentrale ihnen immer wieder Stylingkonzeptionen aufzwingt, die den Geschmack des europäischen Automobilkäufer nicht recht treffen und so die Absatzchancen neuer Modelle vermindern.

PREISPOLITIK UND ABSATZSTRATEGIE

Das Finanzierungs- und das Forschungsargument erwiesen sich somit als nicht stichhaltig. Gilt das Gleiche auch für das Absatzargument? Hier wird behauptet: Die nahezu unerschöpflichen finanziellen Reserven der im Hintergrund stehenden Muttergesellschaften eröffneten deren europäischen Töchtern die Möglichkeit, sich temporär mit unter dem Branchendurchschnitt liegenden Stückerlösen zu begnügen oder überhaupt auf Gewinne zu verzichten. Dadurch könnten sie mit „Kampfpreisen“ in neue Märkte eindringen oder auf bereits belieferten Märkten überdurchschnittlich rasch expandieren. Vorgetragen wird diese These meist mit dem Hinweis darauf, daß „der Umsatz von General Motors... dem Umsatz der 13 größten westdeutschen Unternehmen entspricht... General Motors genau so viele Fahrzeuge produziert wie die EWG-Automobilproduzenten zusammen... der Umsatz des Volkswagenwerks nicht nennenswert den Reingewinn von General Motors überschreitet... und General Motors immer noch über einen Reingewinn von über einer Milliarde Dollar verfügen würde, wenn es seine gesamte Opelproduktion von 570 000 (1963) Fahrzeugen gratis verteilen würde...“¹²⁾

So fragwürdig solche Vergleiche nun auch sein mögen¹³⁾ — die Möglichkeit, eine Strategie in dem oben skizzierten Sinne zu betreiben, ist den „Big Three“ wohl in der Tat nicht zu bestreiten. Dennoch scheint uns dieses Argument von allen genannten das schwächste zu sein. Denn wir halten es für äußerst unwahrscheinlich, daß die amerikanischen Automobilkonzerne jemals versuchen werden, von dieser Möglichkeit in größerem Stile auch tatsächlich Gebrauch zu machen.

Wenn General Motors etwa auf dem westdeutschen Markt der unteren, mittleren oder gehobenen Mittelklasse zu einem „Verdrängungswettbewerb“ antreten wollte, müßte es sich dazu doch zumindest mit der Ford Motor Company absprechen. Denn auch dieses Unternehmen könnte es sich leisten, die Jahresproduktion seiner deutschen Tochtergesellschaft zu ver-

¹²⁾ UNICE-Denkschrift über Aspekte ungleichgewichtiger Größenstrukturen der EWG-Spitzenunternehmen im Vergleich zu ihren Hauptkonkurrenten aus Drittländern, a. a. O., S. 103.

¹³⁾ Siehe dazu etwa: R. Hellmann, Amerika auf dem Europamarkt, a. a. O., S. 107 f.

UNTERNEHMENSFUHRUNG UND MARKTERSCHLISSUNG

schenken, ohne dadurch den Konzern-Gewinn auf Null zu reduzieren.

Eine solche Absprache würde jedoch das Bundeskartellamt zum Eingreifen veranlassen. Wäre doch hier der Tatbestand des § 22 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen („Mißbrauch einer marktbeherrschenden Stellung“) unzweifelhaft erfüllt.

Auch müßten General Motors und Ford befürchten, daß eine solche Verhaltensweise all jenen kräftig Auftrieb verschaffen würde, die für eine verstärkte Kontrolle oder gar für eine Beschränkung der Aktivität amerikanischer Unternehmen in Europa plädieren — eine Entwicklung, an der den amerikanischen (Automobil-)Konzernen kaum gelegen sein dürfte. Schließlich hat es die amerikanische Automobilindustrie auf den europäischen Märkten mit Konkurrenten zu tun, die einfach „verdrängen“ zu können, sie nicht ernsthaft hoffen kann. Das gilt gleichermaßen unter ökonomischem wie unter politischem Aspekt.

Unter ökonomischem Aspekt hieße es die Leistungsfähigkeit der „Big Three“ vermutlich erheblich überschätzen, wollte man annehmen, daß sie Unternehmen wie das Volkswagenwerk, Fiat oder Renault auf deren heimischen Märkten auch nur ernsthaft gefährden könnten. Es ist ihnen ja noch nicht einmal gelungen, die Expansion des Volkswagens in den USA selbst wirksam zu stoppen. Der wiederholt unternommene, letztlich jedoch gescheiterte Versuch der Adam Opel AG, der Daimler-Benz AG ihre Position als stärkster Anbieter in der oberen Preisklasse streitig zu machen, hat schließlich gezeigt, daß es mit dem Einsatz erheblicher finanzieller Mittel allein nicht getan ist.

Unter politischem Aspekt gilt es zu bedenken: Wenn heimische Unternehmen, die Zehntausende von Arbeitnehmern beschäftigen, durch offensichtlich auf „Verdrängung“ abzielende Praktiken ausländischer Konzerne in ihrer Existenz bedroht werden würden, könnte es sich keine Regierung leisten, untätig zu bleiben. Unter dem Druck der betroffenen Firmen, der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände würde sie vielmehr zweifellos Gegenmaßnahmen ergreifen, die das Ziel eines stetigen und störungsfreien Wachstums der europäischen Tochtergesellschaften der US-Automobilkonzerne gefährden würden.

Kurz: die Erfolgchancen eines von den „Big Three“ in Europa eingeleiteten Verdrängungswettbewerbs wären im Vergleich zu den damit verbundenen Risiken so gering, daß eine solche Strategie für eine rational betriebene Unternehmenspolitik ausscheidet.¹⁴⁾

14) Daß diese Überlegung richtig ist, beweist u. E. auch die Tatsache, daß Ford und Opel auf die erheblichen Absatzeinbußen, die sie 1967 und in den ersten Monaten des Jahres 1968 hinnehmen mußten, mit genau den gleichen konventionellen Mitteln reagiert haben, wie sie auch von den europäischen Firmen in einer solchen Situation angewendet zu werden pflegen, und nicht etwa mit rigorosen Preissenkungen.

Zu überprüfen bleibt schließlich noch das Markterschließungsargument. Die Konzeption, den europäischen Markt zu erschließen und zu versorgen, indem man die Unternehmenspolitik mehrerer hier ansässiger Tochtergesellschaften durch eine ihnen übergeordnete Zentrale konzipiert, koordiniert und kontrolliert, mag den Theoretiker faszinieren. Die Praxis zeigt jedoch: eine derartige Form der Unternehmensführung, wie sie von den „Big Three“ bekanntlich betrieben wird, hat neben Vorzügen, die hier nicht geleugnet werden sollen, auch erhebliche Nachteile aufzuweisen. Diese Nachteile aber werden in der gegenwärtigen Diskussion des amerikanischen Engagements in Europa zumeist geflissentlich übersehen.

Das entscheidende Merkmal der zwischen den „Big Three“ der US-Automobilindustrie und ihren europäischen Töchtern bestehenden Beziehungen ist dieses: Die Unternehmenspolitik wird in allen entscheidenden Einzelheiten vom top-management der Muttergesellschaften festgelegt. Die Ausführung bleibt dagegen den — dabei streng kontrollierten — Tochtergesellschaften überlassen.

„Das top-management der Muttergesellschaft hat die Aufgabe, die Politik des Konzerns festzulegen. Es beschließt alle wichtigen Maßnahmen, die erforderlich sind, um die vom Unternehmen angestrebten Ziele zu verwirklichen. Die Ausführung dieser Maßnahmen wird dagegen den heimischen divisions und den außerhalb der USA ansässigen Tochtergesellschaften des Konzerns übertragen. Nicht delegiert werden kann jedoch — wie gesagt — die Aufgabe, die Politik des Gesamtunternehmens zu formulieren und sie in der Weise zu konkretisieren, daß für jede division und für jede Tochtergesellschaft Produktionsziele fixiert werden.“¹⁵⁾

Man sieht: Alle entscheidenden Befugnisse liegen beim top-management der Muttergesellschaft. Den Tochtergesellschaften verbleiben — wenn man von ihrem Recht, konsultiert zu werden, absieht — dagegen nur vergleichsweise bescheidene Befugnisse: „Nachdem die Produktionsziele von der Konzernspitze festgelegt worden sind, muß das Management der jeweiligen division oder Tochtergesellschaft versuchen, diese Ziele so gut wie möglich zu erfüllen: Wie soll die Gesamtproduktion auf die einzelnen Modelle und Modellvarianten aufgeteilt werden? Welche Farbkombinationen sollen für Karosserie und Innenausstattung gewählt werden? Welche Vorleistungen werden benötigt und von welchen Zulieferern sollen sie bezogen werden? Wie kann das Styling der Modelle noch verbessert werden? Wo kann die Effizienz der Produktion noch gesteigert werden? Diese und andere Probleme zu lösen, ist die Aufgabe

15) F. G. Donner, Chairman of the Board and Chief Executive Officer, General Motors Corporation, *The World-Wide Enterprise. Its Challenge and Promise*, New York etc. 1967, S. 30 f. (Deutsche Übersetzung von uns. H. J. und H. B.)

des Managements der divisions und Tochtergesellschaften.“¹⁶⁾

Nun wird die ohnehin schon lange Kommunikationskette zwischen dem top-management der amerikanischen Muttergesellschaft und jenem ihrer europäischen Töchter noch dadurch kompliziert, daß man hier eine weitere Instanz gleichsam zwischengeschaltet hat. Bei General Motors ist dies die Overseas Operations Division.¹⁷⁾ Von der Ford Motor Company wurde 1967 die Ford Europe Inc. mit Sitz in London gegründet, um als europäische Führungsspitze die Unternehmenspolitik der hier ansässigen Ford-Gesellschaften zu koordinieren und zu kontrollieren.¹⁸⁾

Die Vorteile, die man sich von einem solchen System der Unternehmensführung verspricht, sind evident. Sie bestehen — kurz gesagt — in der Hoffnung, auf diese Weise zu einer Unternehmenspolitik „aus einem Guß“ zu gelangen. Denn nur so glaubt man, in Leistungserstellung, Leistungsverwertung und Finanzierung die größtmögliche Effizienz erreichen zu können. Nun wäre es jedoch unrealistisch anzunehmen, daß sich dieses ehrgeizige Ziel in multinationalen Unternehmen ohne Schwierigkeiten realisieren lassen würde. Es spricht vielmehr einiges für die Vermutung, daß hier Reibungsverluste ansehnlicher Größenordnung auftreten.

Gilt doch für dieses System der Unternehmensführung, daß es, mutatis mutandis, mit einer Zentralverwaltungswirtschaft nicht wenig gemein hat. Somit muß es auch grundsätzlich alle Einwände gegen sich gelten lassen, die zu Recht oder zu Unrecht gegen diese Art, Koordinierungsprobleme zu lösen, geltend gemacht worden sind.

Da ist einmal die Zentrale, hier also das top-management der Muttergesellschaft. Diese kann einerseits die Probleme der für die jeweilige Tochtergesellschaft relevanten Märkte naturgemäß nur unvollkommen kennen. Andererseits gibt sie dieser jedoch recht detaillierte Anweisungen: „Die Zentrale weiß alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht und eine Kartothek... Gnade Gott dem untergeordneten Organ, das wagte, etwas selbständig zu tun! Ob es vernünftig war oder nicht, ob es nötig war oder nicht, ob es da gebrannt hat oder nicht —: erst muß die Zentrale gefragt werden. Wofür wäre sie denn sonst Zentrale!... Die Zentrale ist eine Kleinigkeit unfehlbarer als der Papst, sieht aber lange nicht so gut aus...“

Diese spöttischen Worte Kurt Tucholsky's kennzeichnen genau jenes Phänomen, das für das Management

16) F. G. Donner, The World-Wide Enterprise, a. a. O., S. 32.

17) Zu Einzelheiten siehe: F. G. Donner, The World-Wide Enterprise, a. a. O., S. 37.

18) Siehe dazu: H. Michaels, Ford spielt die Europa-Karte. In: Die Zeit Nr. 12 v. 22. März 1968, S. 37. Geringer als bei General Motors und Ford ist die Abhängigkeit der europäischen Tochtergesellschaften von der Muttergesellschaft bei der Chrysler Corporation. Das erklärt sich daraus, daß dieses Unternehmen sowohl bei der Simca Automobiles S.A. als auch bei der Rootes Motors Ltd. nur etwa 75 % des Aktienkapitals besitzt und bei Simca bestimmte Auflagen der französischen Regierung erfüllen muß, während sich bei Rootes die ehemalige Eigentümerfamilie noch ein gewisses Mitspracherecht gesichert hat.

der europäischen Tochtergesellschaften der „Big Three“ in hohem Grade existent ist.

Zum Beleg dieser Behauptung sei etwa an die im Frühjahr 1968 offenkundig werdende (Management-) Krise bei den Kölner Ford-Werken erinnert, dadurch gekennzeichnet, daß in kurzer Zeit fünf Mitglieder der Führungsspitze, darunter der designierte Nachfolger des derzeitigen Vorstandsvorsitzers, dieser Firma den Rücken wandten. Die vermutliche Ursache: „Ford Köln ist auf dem besten Wege, seine Selbständigkeit zu verlieren... In Köln fühlt man sich heute als 'besserer Befehlsempfänger', denn 'es sieht ganz so aus, als ob unser Kölner Werk zur europäischen Ford-Ersatzteilzentrale degradiert werden soll.'“¹⁹⁾

Fraglich ist auch, ob eine vor allem von General Motors praktizierte Sitte die Effizienz des Managements steigert. Sie besteht darin, die leitenden Positionen der europäischen Tochtergesellschaften zum großen Teil mit Amerikanern zu besetzen, die nach einigen Jahren wieder zur Zentrale zurückversetzt, einer der heimischen divisions zugewiesen oder zu einer anderen (überseeischen) Tochtergesellschaft beordert werden.

Nun wird ein fähiger Mann kaum begeistert sein, wenn man ihn von der Zentrale wegversetzt: „The top executive, if he is any kind of political animal—and most successful executives are—does not want to get away from headquarters and the center of power in the company. Well-connected top-level people can usually find convincing reasons why they should not be sent to cultivate an overseas Siberia.“²⁰⁾ Ein amerikanischer Manager wird also in der Regel bestrebt sein, den ihm zugewiesenen Job bei einer europäischen Tochtergesellschaft nach angemessener Zeit so rasch wie möglich wieder los zu werden.

Zum zweiten beherrschen solche Manager die Sprache des Landes, in das es sie verschlagen hat, gewöhnlich nicht oder doch nicht gut genug, um zu einem wirklichen Verständnis der Mentalität des Gastlandes zu gelangen.

Zum dritten dürfte die starke Abhängigkeit von der amerikanischen Zentrale und die vergleichsweise geringe Chance, ins top-management der Tochtergesellschaft zu gelangen, diese für die Spitzenmanager des Landes, in dem sie ansässig sind, wenig anziehend machen. Ist doch darüber hinaus die Aussicht, Mitglied des top-managements der Muttergesellschaft zu werden etwa für einen Deutschen, Franzosen oder Engländer denkbar gering.

Und zum vierten wird die Tatsache, daß zahlreiche Spitzenpositionen der europäischen Töchter mit Amerikanern besetzt sind, die ohnehin systemimmanente Tendenz noch verstärken, auch Routineentscheidungen

19) Zitiert nach: Ford Köln in der Krise. Die Modelle kommen nicht an, a. a. O.

20) E. A. McCreary, Those American Managers Don't Impress Europe. In: Fortune, Vol. LXX (Dec. 1964), S. 138 ff., hier: S. 138.

nur nach vorheriger Rückfrage bei der Muttergesellschaft zu treffen: „All over Europe... self-confident European executives who regularly deal with American managers sing the same refrain: Americans in Europe cannot seem to make decisions on their own, are always on the phone to New York or Chicago, and insist on doing things by book. A German executive... says: „As long as your American companies continue to send over those very nice fellows who won't make a decision or who insist on doing things the American way, I won't worry too much about your famous American competition.“²¹⁾

Es hieße unsere Kritik mißverstehen, wollte man aus ihr den Vorwurf herauslesen, die Art, in der die „Big Three“ die Beziehungen zu ihren europäischen Tochtergesellschaften geregelt haben, zeuge von ihrer Unfähigkeit, ein kompliziertes Problem der Unternehmensführung befriedigend zu lösen.

²¹⁾ E. A. McCreary, Those American Managers Don't Impress Europe, a. a. O., S. 139.

Gezeigt werden sollte vielmehr dieses: Die oft gerühmten Vorzüge multinationaler Unternehmen, zumal solcher von der Größe der General Motors Corporation, der Ford Motor Company und der Chrysler Corporation, verlieren doch erheblich an Glanz, wenn man jene Reibungsverluste in die Betrachtung einbezieht, die sich bei dieser Unternehmensform in Verbindung mit diesen Größenordnungen gleichsam aus der Natur der Sache heraus ergeben, also kaum jemals zu vermeiden sein werden.

General Motors, Ford und Chrysler sind zweifellos nicht einfach nur gigantische, sondern auch höchst erfolgreiche Unternehmen. Das besagt jedoch nicht, daß ihre in Europa ansässigen Tochtergesellschaften gegen Mißerfolge gefeit, für den Erfolg dagegen quasi prädestiniert wären. Ihre Triumphe pflegen vielmehr nicht glänzender, ihre Fehler nicht weniger zahlreich zu sein als die ihrer europäischen Konkurrenten. Und es ist wenig wahrscheinlich, daß das in Zukunft anders sein wird.

Auf dem Wege zur „aufgeklärten“ Wettbewerbspolitik?

Prof. Dr. Erhard Kantzenbach und Carl-Heinz Mumme, Frankfurt/Main

Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) war am 1. Januar 1968 zehn Jahre lang in Kraft. 1965 wurde die erste Novelle zum Kartellgesetz verabschiedet. Im August vorigen Jahres wurde im Bundeswirtschaftsministerium eine „Arbeitsgruppe Wettbewerb“ beauftragt, das geltende wettbewerbspolitische Leitbild auf seine Brauchbarkeit hin zu untersuchen und gleichzeitig Vorschläge für gesetzliche Änderungen zu unterbreiten. Die daraus hervorgegangene neue Wettbewerbspolitik wurde der Öffentlichkeit in diesen Tagen im Rahmen der konzertierten Aktion durch Äußerungen des Bundeswirtschaftsministers und durch die Stellungnahme der Bundesregierung zum Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes für 1967 bekannt. Schließlich ist eine zweite Novelle zum Kartellgesetz noch für diese Legislaturperiode vorgesehen. Es erscheint daher gerade der jetzige Zeitpunkt günstig, die Frage nach der Reformbedürftigkeit der westdeutschen Wettbewerbsgesetzgebung neu zu durchdenken. Es geht um die Frage, inwieweit das GWB und die vom Bundeswirtschaftsministerium angestrebte zweite Novelle zum Kartellgesetz mit den Erfordernissen einer „aufgeklärten“ Marktwirtschaft,

d. h. mit einer rationalen Gestaltung unserer Wirtschaftsordnung, in Einklang zu bringen sind.

DIE SCHWÄCHEN DES KARTELLGESETZES

Beschränkungen und Verfälschungen des Wettbewerbsprozesses beruhen in der Praxis vor allem darauf, daß entweder die konkurrierenden Unternehmen durch Vertrag eine Beschränkung des Wettbewerbs untereinander vereinbaren oder daß durch das überdurchschnittliche Wachstum eines Konkurrenten bzw. durch den Zusammenschluß zweier oder mehrerer Konkurrenten Unternehmen entstehen, die aufgrund ihrer Größe und ihres Marktanteils allein in der Lage sind, den Wettbewerbsprozeß zu ihrem Vorteil zu beeinflussen. Diese Formen der Wettbewerbsbeschränkung, der Kartellvertrag und das monopolistische oder marktbeherrschende Unternehmen, bilden dementsprechend auch die wichtigsten Gegenstände der Gesetze, die in den verschiedenen Ländern zum Schutze des Wettbewerbs erlassen worden sind. In der jetzt schon fast 80jährigen amerikanischen Antitrustgesetzgebung, die vielen europäischen Gesetzen als Vorbild