

Diekmann, Achim; Puf, Peter-Rüdiger; Berg, Hartmut

Article — Digitized Version

Deutschlands Zukunft als Standort der Automobilindustrie

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Diekmann, Achim; Puf, Peter-Rüdiger; Berg, Hartmut (1993) : Deutschlands Zukunft als Standort der Automobilindustrie, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Nomos, Baden-Baden, Vol. 73, Iss. 10, pp. 507-517

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/137052>

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.

Deutschlands Zukunft als Standort der Automobilindustrie

Die Schlüsselbranche Automobilindustrie steckt in einer tiefen Krise. Hat Deutschland als Standort für die Automobilindustrie noch eine Zukunft? Achim Diekmann, Peter-Rüdiger Puf und Hartmut Berg nehmen Stellung.

Achim Diekmann

Die Perspektiven Deutschlands als Produktionsstandort

Die Frage nach der Zukunft Deutschlands als Standort für die Automobilindustrie ist nicht neu. Wenn auch mit anderen Akzenten, war dieses Thema bereits zu Beginn der 70er Jahre Gegenstand der Diskussion. Angesichts hoher deutscher Exportüberschüsse und ausgehend von der Vermutung, das Automobil biete kein nennenswertes technisches Entwicklungspotential mehr, wurde damals die Frage gestellt, ob man nicht besser beraten wäre, die Herstellung dieses Produktes Entwicklungsländern zu überlassen. Das Wort vom Blaupausenexport machte damals die Runde. Auf dem SPD-Parteitag 1972 in Hannover galt daher auch die Überlegung, die Automobilproduktion in Deutschland „durch höhere Besteuerung planmäßig zu dämpfen“, als eine durchaus ernst zu nehmende Option. Prominentester Verfechter dieser Denkrichtung war der spätere Bundeskanzler Helmut Schmidt.

Die dann folgende Realität sah anders aus. Etwa zeitgleich mit der

politischen Bekundung des Überdrusses am automobilen Wachstum setzte ein Entwicklungsschub in der Automobiltechnik ein, der in den Folgejahren für eine drastische Senkung des Unfallrisikos im Straßenverkehr, höheren Fahrkomfort, einen deutlich verringerten Kraftstoffverbrauch und eine respektable Minderung automobilbedingter Emissionen sorgte. Die Vielfalt der Modellpalette wuchs, die Automobile wurden zugleich reparatur- und wartungsfreundlicher. Gestützt auf ein vorwiegend qualitatives Wachstum hat sich der Beitrag der Automobilindustrie zur nationalen Wertschöpfung in den zwei Jahrzehnten, die seither vergangen sind, real betrachtet nahezu verdoppelt. Direkt oder indirekt ist heute gut ein Sechstel der industriellen Produktion Deutschlands von der an diesem Standort ansässigen Automobilindustrie abhängig.

Wenn heute über die Standortfrage diskutiert wird, so geschieht dies aus der Sorge, Teile dieses Kernstücks industrieller Wertschöpfung und mit ihm ein wichtiger Im-

pulsgeber für den technisch-organisatorischen Fortschritt im industriellen Produktionsbereich könnten dem Produktionsstandort Deutschland verlorengehen. Angesichts hoher und weiter wachsender Arbeitslosenzahlen und eines schärfer werdenden internationalen Wettbewerbs stellt sich diese Frage nicht von ungefähr. Zwar verfügt der Produktionsstandort Deutschland über viele Vorteile. Seine Lage im Herzen Europas, ein beachtliches Potential gut ausgebildeter Arbeitskräfte, eine trotz wachsender Engpässe noch immer als gut zu bezeichnende Verkehrsinfrastruktur und die immer wieder unter Beweis gestellte, auf deutschem Ingenieurwissen beruhende Fähigkeit, technische Spitzenleistungen zu erbringen, sind Trümpfe, mit denen es leicht ist, durchschnittliche Konkurrenten am Weltmarkt auszustechen.

Aber gerade was die Qualität der Konkurrenz anbetrifft, hat sich in den zurückliegenden Jahren ein deutlicher Wandel vollzogen. Andere Industrienationen, Japan und die USA an

der Spitze, aber auch unsere europäischen Nachbarn haben in den zurückliegenden Jahren Boden gutgemacht und ihre Leistungsfähigkeit in zum Teil beachtlichem Umfang verbessert. Die Standortvorteile Deutschlands werden inzwischen mehr als aufgewogen durch ein Kostenniveau, das immer mehr Branchen in Bedrängnis bringt. Lange Zeit festgefügte Wettbewerbspositionen sind mittlerweile ins Wanken geraten. Das gilt für die Chemie und den Maschinenbau. Automobile lassen sich heute in Frankreich, Italien oder Spanien um fast ein Drittel, in Japan und den USA um rund ein Viertel billiger produzieren als in Deutschland.

Standortbelastende Faktoren

Das zur Zeit wohl größte Handicap der deutschen Industrie im internationalen Wettbewerb ist die Höhe der Lohnkosten. Hier rächt sich, daß in einer langen Periode des Aufschwungs Gewerkschaften und Arbeitgeber glaubten, aus dem Vollen schöpfen zu können. Mit ihren Lohnkosten hat die deutsche Automobilindustrie eine einsame Spitzenposition erklommen. Nirgends liegt andererseits die Zahl der jährlich effektiv geleisteten Beschäftigtenstunden so niedrig wie bei uns. Einschließlich Lohnnebenkosten übertrifft das Lohnkostenniveau in der deutschen Automobilindustrie beispielsweise das ihrer französischen Konkurrenten um nahezu zwei Drittel. Die Überbewertung des Dollars und die verschleppte Aufwertung der DM im EWS mögen lange Zeit zu der Illusion beigetragen haben, derart hohe Lohnkosten könne man sich leisten. Wie immer dies sein mag, das Ergebnis dieser Fehleinschätzung bedarf jetzt der Korrektur.

Ein zweiter, wichtiger, für die Standortdiskussion relevanter Tat-

bestand ist der vor allem in unseren europäischen Nachbarländern erzielte Produktivitätsfortschritt. Der Produktivitätsrückstand, den die Automobilhersteller in diesen Ländern gegenüber Deutschland früher aufwiesen, ist weitgehend aufgeholt. Auch die amerikanische Automobilindustrie konnte in den zurückliegenden Jahren ihre Wettbewerbsposition deutlich verbessern. Voraussetzung für den erzielten Produktivitätszuwachs war in beiden Fällen ein nachhaltiger Personalabbau. Allein in den europäischen Nachbarländern hat sich die Zahl der in der Automobilindustrie Beschäftigten in den 80er Jahren um annähernd 400000 verringert. Gestützt auf den Qualitätsvorsprung und die Hochwertigkeit ihrer Produkte, die der Weltmarkt honorierte, und zuletzt mit dem Rückenwind des massierten Nachfrageanstiegs als Folge der deutschen Wiedervereinigung ist die deutsche Automobilindustrie über viele Jahre hinweg gewissermaßen gegen den Strom geschwommen. Jetzt muß sie nachholen, was die ausländische Konkurrenz im internationalen Wettbewerb bereits vorweggenommen hat.

Die Autoren unseres Zeitgesprächs:

Prof. Dr. Achim Diekmann, 60, ist Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie e.V in Frankfurt/Main.

Dr. Peter-Rüdiger Puf, 51, ist Leiter des Bereichs Volkswirtschaft und Verkehrspolitik der Daimler-Benz AG.

Prof. Dr. Hartmut Berg, 56, ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspolitik an der Universität Dortmund.

Der dritte Belastungsfaktor, mit dem die Automobilindustrie gegenwärtig zu kämpfen hat, sind die wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die heute den Standort Deutschland kennzeichnen. Während einerseits die deutsche Automobilindustrie Einkommens- und Freizeitanprüche ihrer Mitarbeiter zu befriedigen hat, die gemessen an der Produktivitätsentwicklung eindeutig zu hoch sind, wächst sich im Umweltschutz eine im nationalen Alleingang hochgeschraubte Kosten- und Abgabenspirale immer mehr zu einem weiteren strukturellen Standortnachteil aus. Für die am Standort Deutschland produzierenden Industrieunternehmen ergeben sich im Vergleich zum Ausland auch in den wichtigen Infrastrukturbereichen Energie, Verkehr und Telekommunikation noch immer deutliche Kostennachteile. Statt zur Kostenentlastung beizutragen und damit Investitionen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze wieder rentabel zu machen, zieht der Staat die Kostenschraube weiter an. Mit der Anhebung der Mineralölsteuer, der Wiedereinführung des Solidaritätszuschlages, der Anhebung der Rentenversicherungsbeiträge und der geplanten Neueinführung der Pflegeversicherung droht ein neuer Kostenschock für die Unternehmer und die Arbeitnehmer. Mit seinem überzogenen Zugriff auf die volkswirtschaftliche Wertschöpfung wird so der Staat immer mehr zu einer die Perspektiven des Standorts Deutschland belastenden Wachstumsbremse.

Schließlich verschärfen gegenwärtig zweistellige, in diesem Ausmaß nicht vorauszu sehende Absatzrückgänge im Exportgeschäft der Automobilindustrie zusätzlich die Folgen der Nachfrageschwäche im Inland. Aus dem auf den Wiedervereinigungsboom folgenden Normalisierungsprozeß ist daher längst eine

handfeste Rezession geworden. Dieses Konjunkturphänomen ist zwar nicht dem Standort Deutschland anzulasten, sorgt aber infolge sinkender Kapazitätsauslastung für einen zusätzlichen Anstieg der Stückkosten.

Vorgelagerte Produktionssektoren

Die tariflich und politisch verursachte Kostenproblematik, so gravierend sie sein mag, ist indessen nicht der einzige Risikofaktor, der die Perspektiven des Standorts Deutschland belastet. Teilweise durch das hohe Kostenniveau in Deutschland induziert, teilweise aber auch durch langfristige strategische Überlegungen bestimmt, strebt die deutsche Automobilindustrie gegenwärtig nach größeren Freiheitsgraden in der Wahl der Beschaffungsmärkte. Für die deutsche Zulieferindustrie, die lange Zeit in ihrer traditionellen Bindung an die auf das hochpreisige Fahrzeugsegment spezialisierten Endabnehmer agierte, bedeutet dies einen Strukturbruch zu einer Zeit, in der sie kostenbedingt ohnehin mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen hat.

Die Frage nach der Zukunft Deutschlands als Standort für die Automobilindustrie wäre daher auch falsch gestellt, wenn sie in enger Auslegung des Begriffes „Automobilindustrie“ lediglich auf künftige Standortentscheidungen der Automobilhersteller abzielte. Im Mittelpunkt der sich gegenwärtig abzeichnenden, tief in die industrielle Produktionsstruktur reichenden Strukturanpassungen im Automobilbereich stehen vielmehr und in erster Linie die der Automobilindustrie vorgelagerten Produktionssektoren. Die Bedeutung des Standortproblems muß um diese Sektoren erweitert werden. Dafür spricht unter anderem auch die Tatsache, daß die Automobilhersteller selbst nur für ein

knappes Drittel der Wertschöpfung verantwortlich sind, die sich in ihren Produkten niederschlägt.

Demzufolge ist auch der von ihnen unmittelbar zu tragende Lohnkostenanteil rein rechnerisch eine Größe von nicht mehr allzu großem Gewicht. Er macht heute kaum mehr als ein Fünftel des von den Automobilherstellern erzielten Umsatzes aus. Durch verstärktes „outsourcing“ und moderne Arbeitsorganisation ließe er sich notfalls auf Werte zwischen 10 und 15% senken. Auf dieser Basis lassen sich im Prinzip Produktionsstandorte der Automobilfertigung auch in Hochlohnländern aufrechterhalten. Damit liegt nicht nur der überwiegende Teil der Kostensenkungspotentiale bei der Zulieferindustrie, sondern auch das Standortrisiko verlagert sich in den Vorleistungsbereich. Unternehmen der Zulieferindustrie, die selbst als „global players“ auftreten, mögen in der Lage sein, den weltweit ausgerichteten Einkaufsstrategien der Automobilhersteller, gestützt auf ihren internationalen Produktionsverbund, zu begegnen. Für Zulieferunternehmen ohne internationale Marktkontakte dagegen, die auf Standorte in Hochlohnländern fixiert sind, kann eine derartige Neuausrichtung der Beschaffungspolitik der Automobilhersteller tödlich sein.

Internationalisierung

Die Internationalisierung der Einkaufsbeziehungen ist freilich kein völlig neues Phänomen. Auch sind es nicht nur die Automobilhersteller selbst, die günstigere Bezugsquellen im Ausland nutzen. Der Anteil direkter und indirekter Produktionsbeiträge des Auslands, der auf diese Weise Eingang in die deutsche Automobilproduktion gefunden hat, ist in den vergangenen 20 Jahren immerhin von 13 auf 27% gestiegen. Dies entspricht dem Export von fast 300000 Arbeitsplätzen. Daß sich

dieser Transfer von Wertschöpfung ins Ausland, von Ausnahmefällen abgesehen, bislang nicht in wirklichen Produktionsrückgängen der betroffenen Zulieferbereiche niedergeschlagen hat, hat mehrere Gründe. Erstens vollzog sich dieser Prozeß zumindest in seiner Anfangsphase behutsam. Zweitens wurde er vor allem in den 80er Jahren in seinen Wirkungen dadurch abgefedert, daß die Automobilhersteller gleichzeitig ihre Fertigungstiefe senkten, also insgesamt das Volumen ihrer Fremdbezüge erhöhten. Drittens schließlich sorgte der qualitative Charakter des Wachstums der Automobilindustrie für einen zusätzlichen Bedarf vor allem an High-tech-Komponenten und damit für einen zusätzlichen Ausgleich.

Schrumpfende Märkte und der Zwang, zur Kosteneinsparung weltweit nach günstigen Lieferquellen Ausschau zu halten, haben jedoch mittlerweile für eine schärfere Gangart gesorgt. Auf allen Fertigungsstufen vollzieht sich gegenwärtig ein deutlicher Anstieg der Auslandsbezüge. Ihr Anteil an der automobilen Wertschöpfungskette könnte bereits 1995 über einem Drittel liegen. Da für die nächsten Jahre mit einer Phase eher moderaten Wachstums der Automobilmärkte zu rechnen ist, muß vor allem bei technisch weniger anspruchsvollen Lieferteilen aus deutscher Produktion mit weiteren Absatzrückgängen gerechnet werden. Auf die kompensatorische Wirkung einer weiteren Verringerung der Fertigungstiefe der Automobilhersteller sollte man in diesem Zusammenhang keine allzugroßen Hoffnungen setzen. Diese wird zwar stattfinden. Neben einer verstärkten gegenseitigen Belieferung der Automobilhersteller mit Teilen dürfte jedoch die Entscheidung darüber, ob bestimmte Teile außerhalb des eigenen Hauses beschafft oder selbst gefertigt werden, zunehmend flexi-

bel im Wettbewerb hauseigener und externer Liefermöglichkeiten jeweils neu entschieden werden. Produktionsverlagerungen in Richtung Zulieferer sind damit nicht automatisch vorprogrammiert. Zulieferer und als unabhängige Leistungszentren geführte Komponentenwerke der Hersteller werden sich vielmehr häufiger als in der Vergangenheit als Konkurrenten gegenüberstehen.

Systemlieferanten, auf die sich die Automobilhersteller in ihrer Beschaffungspolitik zunehmend stützen werden, dürften gegenüber ihren Zulieferern eine ähnliche Stellung einnehmen wie die Automobilhersteller. Ihre Produktionsstandorte werden schon aus logistischen Gründen auf Kundennähe ausgerichtet sein. Die ihnen zufallende Aufgabe, die Wertschöpfungskette im Vorfeld der Automobilproduktion zu organisieren und zu optimieren, wird – solange hohe Kostendifferenzen zwischen Teilefertigungen in der Bundesrepublik und den mit ihr konkurrierenden Ländern bestehen – verstärkt zum Rückgriff auf ausländische Lieferquellen führen. Bereits heute beziehen die Unternehmen der Zulieferindustrie im Durchschnitt ein Viertel der von ihnen benötigten Vorleistungen aus dem Ausland. Dieser Anteil wird steigen.

Was als Standortproblem der Automobilindustrie diskutiert wird, erweist sich damit bei näherem Hinsehen als ein Problem der arbeits- und kostenintensiv produzierenden Vorleistungsbereiche der Automobilhersteller. Hiervon betroffen sind vor allem mittelständische Zulieferer von Rohstoffen, Rohteilen und Komponenten, die keine Möglichkeit besitzen, auf eigene ausländische Fertigungseinrichtungen zurückzugreifen, und denen auch auf der Beschaffungsseite nur wenig Möglichkeiten zur Verfügung stehen, ausländische Lieferquellen in Anspruch zu

nehmen. Hier liegt das eigentliche Potential gefährdeter Unternehmen und die Quelle struktureller Verwerfungen als Folge eines zu teuer gewordenen Produktionsstandorts.

„Neue Beweglichkeit“

Dies heißt freilich nicht, daß die derzeitigen Produktionsstandorte der Automobilhersteller in Deutschland damit bereits aus der Schußlinie wären. Schon heute wird jedes vierte Automobil mit deutschem Firmenzeichen außerhalb der Grenzen der Bundesrepublik produziert. Für eine Ausweitung dieser Auslandsproduktion spricht der anhaltende Trend, die Freiheitsgrade stärker zu nutzen, die international diversifizierte Standortstrukturen hinsichtlich der besseren räumlichen Organisation der Fertigung und zusätzlicher Handlungsspielräume im Sinne der Standortarbitrage zu bieten vermögen. Demgegenüber büßt das Argument des Made in Germany zunehmend an Durchschlagskraft ein. Jüngste Investitionsentscheidungen deutscher Hersteller für die Errichtung von Fertigungsanlagen in den USA sind hierfür ein Beispiel. Für derartige Entscheidungen müssen nicht unbedingt Kostenüberlegungen allein ausschlaggebend sein. Vorrang hat dabei vielfach die Absicht, die größtmögliche Marktnähe für das an dem neuen Standort gefertigte Produkt zu suchen. Der Zwang, die Innovationspotentiale einer größeren Prozeßflexibilität bei gleichzeitiger Abnahme der mindestoptimalen Kapazitätsquerschnitte zu nutzen, erleichtert derartige Standortentscheidungen ebenso wie die Fortschritte, die in den zurückliegenden Jahren auf dem Gebiet weltumspannender Kommunikationssysteme erzielt wurden. Die Fertigungsstätten rücken zunehmend in die Nähe der relevanten Absatzmärkte.

Damit eröffnet sich den Automobilherstellern die Perspektive,

weltweit optimierte und diversifizierte Standortstrukturen zu schaffen, die flexible Reaktionen auf die sich verändernden strategischen Herausforderungen der internationalen Teilmärkte vor Ort erlauben und gleichzeitig dazu beitragen, das Wechselkursrisiko und andere Risiken zu minimieren, die mit der Versorgung der Märkte von einem einzigen Standort aus verbunden sind. Neben der Globalisierung des Beschaffungswesens wird damit die Globalisierung der Fertigung und die gleichzeitige Präsenz der Hersteller mit Produktionsanlagen in unterschiedlichen „domestic markets“ zu einem wichtigen strategischen Instrument für die Sicherung von Kundenzufriedenheit und Markterfolg.

In einer Welt schwächeren Wachstums auf den Automobilmärkten muß die Schaffung neuer leistungsfähiger Kapazitäten an strategisch hierfür geeigneten Standorten allerdings über kurz oder lang zu einer Reduzierung der Beschäftigung an Standorten führen, die unter schlechter Produktivität und/oder hohen Faktorpreisen leiden. Die Schaffung neuer Produktionskapazitäten auf der iberischen Halbinsel, in Süditalien oder in der Türkei muß daher den Wettbewerbsdruck auf die hochintegrierten „alten“ Standorte der europäischen Automobilindustrie verschärfen. Die Errichtung japanischer „transplants“ in Großbritannien und das Hinzutreten neuer, kostengünstig arbeitender Fertigungsanlagen in Osteuropa wirken in die gleiche Richtung. Auch innerhalb Deutschlands stehen mittlerweile den überwiegend schon betagten Fertigungsstätten in den alten Bundesländern neu geschaffene, moderne Anlagen in Sachsen und Thüringen als Herausforderer gegenüber.

Für die Politik bedeutet die „neue Beweglichkeit“ der Automobilindustrie, daß sie künftig ihrer Verant-

wortung für das Setzen von Rahmenbedingungen für flexibles und leistungsfähiges Agieren im internationalen Wettbewerb nicht mehr so leicht ausweichen kann wie in der Vergangenheit. Sie ist zusätzlich gefordert und wird mit einbezogen in den globalen Wettbewerb der Standorte. Auch Politik und Staat müssen vor dem Hintergrund eines globalen

Standortwettbewerbs schlanker werden. Fatal wäre es freilich, wenn der Staat versuchte, den nach den Gesetzen des Marktes ablaufenden Prozeß der günstigsten Standortwahl mit gezielten Subventionen oder politischen Pressionen zu unterlaufen oder gar in das Korsett einer investitionslenkenden Industriepolitik zu zwingen. Damit

nähme er der Automobilindustrie jede Chance, kreativ und innovativ den Herausforderungen der sich wandelnden Märkte und steigender Ansprüche an ihre Produkte zu begegnen. Die „schöpferische Zerstörung“ überkommener Strukturen ist Teil des Fortschritts, auf den wir setzen, und damit zugleich Voraussetzung für neues Wachstum.

Peter-Rüdiger Puf

Prüfstand „Wettbewerbsfähigkeit“

Ist der Industriestandort Deutschland noch überlebensfähig? Sind unsere Arbeitsplätze sicher? Ist die einstmalige Vorzeigebbranche Automobilbau in Deutschland am Ende ihrer Möglichkeiten? Steuern wir gar in eine globale Krise?

Die Diskussion um den Standort Deutschland hat gerade in jüngster Zeit gezeigt, wie schwierig eine sachgerechte Argumentationsführung ist. Die schärfste Industrierezession der Nachkriegsgeschichte hat ihre Spuren hinterlassen: zweistellige Rückgänge der Produktion, unterausgelastete Kapazitäten, massiver Anstieg der Arbeitslosigkeit und eine dramatisch verschlechterte Ertragslage der Unternehmen kennzeichnen das Umfeld. Das Stichwort „Kostenkrise“ ist in aller Munde. Dadurch geprägt wird die Standortdiskussion zu einem globalen Krisenszenario und verschließt den notwendigen Blick auf die Handlungsoptionen. Daher bietet es sich an, aus der Praxis eines Unternehmens heraus kurz darzulegen, was uns in der Automobilindustrie zur Zeit beschäftigt, welche Pläne wir haben und wie wir den Standort zukunftssicher gestalten wollen.

Tatsächlich hat die Automobilindustrie bisher weltweit etwa 50 Mill. Einheiten pro Jahr produziert. Im letzten Jahr waren es nur noch 47 Mill., in diesem Jahr erwarten wir bestenfalls eine Stagnation. Die Gründe hierfür sind klar: Ökonomische und politische Unsicherheiten bedingten weltweit einen Attentismus, der die Industrieländer Mitte 1992 in eine synchrone Rezession führte. Innerhalb Deutschlands kamen die bekannten Sondereffekte hinzu.

Gestützt von dem kreditfinanzierten Nachfrageschub der deutschen Vereinigung wurden 1990-1992 von Jahr zu Jahr neue europäische Produktionsrekorde gefeiert. Der aufgestaute Nachholbedarf unserer Mitbürger in den neuen Bundesländern konzentrierte sich verständlicherweise auf die vorher unerschwinglichen westlichen Güter, insbesondere auf Fahrzeuge. Binnen kürzester Zeit erreichte die Pkw-Dichte in Ostdeutschland nahezu westdeutsches Niveau. Dieser Bestandsaufbau ging so dynamisch vonstatten, daß die Beendigung genauso abrupt ausfiel wie der Beginn. In kaum einer Industrie – die Nahrungsmittelindustrie ausgenommen

– ist der nachfragewirksame Vereinigungseffekt so deutlich gewesen. Nachträglich betrachtet kommt hinzu, daß die deutsche Sonderkonjunktur nicht etwa einer Phase der Rezession oder Stagnation folgte. Sie setzte dem vorangegangenen achtjährigen Boom der achtziger Jahre vielmehr die „Krone“ auf und verstärkte den Glauben, der Konjunkturzyklus sei tot.

Wie sich gezeigt hat, ist der Zyklus sehr lebendig. Die unweigerliche Konsolidierungsphase, die bei unseren europäischen Nachbarn schon früher einsetzte, mußte aufgrund des erreichten höheren Niveaus in Deutschland zwangsläufig schärfer ausfallen. Der Einbruch in der deutschen Automobilindustrie ist demnach zu einem überwiegenden Teil einer klassischen, also konjunkturellen Nachfrageression zuzuschreiben. Da gleichzeitig die Deutsche Mark aufgrund der stabilitätsorientierten Geldpolitik der Bundesbank gegenüber den meisten Währungen – mit Ausnahme des japanischen Yen – an Wert gewann, verringerte sich das ansonsten für die Automobilindustrie so immens wichtige Kompensationsvehikel „Export“.

Das ist aber nur die eine Seite der Medaille. Unabhängig von den konjunkturellen und außenwertbestimmten Komponenten gibt es eine Vielzahl struktureller Probleme und Veränderungen in der Automobilindustrie, die die Manövrierfähigkeit gerade in dieser Zeit erschweren. Neben marktbedingten Einflußfaktoren (Marktsättigungsgrade, Wettbewerberzunahme, Öffnung Osteuropas, Überkapazitäten), gesellschaftlichen Veränderungen (Wertewandel, Paradigmenwechsel), unternehmensspezifischen Faktoren (Produktions- und Organisationsabläufe, Entwicklungszeiten) zählen dazu auch standortbedingte Erschwernisse (Arbeitszeiten, Arbeitskosten, Maschinenlaufzeiten, Genehmigungsverfahren). Auf diese Vielzahl von komplexen Problemen muß die deutsche Automobilindustrie innovative Lösungen finden, will sie nicht von der aktuellen Konjunkturkrise in eine dann weitaus dramatischere Strukturkrise hineingeraten.

Mercedes-Benz hat sich mit einer bisher nicht gekannten Innovations-

offensive auf diese Herausforderungen vorbereitet und dazu in seine deutschen Produktionsanlagen investiert. Neue Fahrzeugkonzeptionen, wie die kürzlich auf der IAA vorgestellte Studie „Vision A“, zeigen, woran unsere Entwickler intensiv arbeiten. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand mit den Schwerpunkten Umweltschutz und Sicherheit kumuliert sich seit 1990 auf mehr als 10 Mrd. DM.

Aber all das wird nicht ausreichen, um den etwa zu Japan bestehenden Kosten- und Produktivitätsgap – den wir auf rund 35% schätzen – zu schließen. Wir haben daher eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, die strategisch unabdingbar sind und die nicht etwa nur eine schlichte Kopie der japanischen „lean“-Philosophie sind. Die Praxis hat gezeigt, welche erstaunliche Produktivitätsreserven freisetztbar sind, wenn neue Anreize gesetzt werden, qualitäts-, produktivitäts- und vor allem kostenbewußte Produktionsabläufe in Gang zu bringen. Die Rückbesinnung auf die Motivation und Ertrags-

kraft des Humankapitals – und hier liegt eigentlich die Stärke des Standorts Deutschland – ist eine der wesentlichen Erkenntnisse der „lean“-Philosophie. Eigenverantwortlichkeit und Gruppenbewußtsein gehören inzwischen zum Standardrepertoire der Arbeitsplatzgestaltung.

Internationalisierung

Zentrales Thema der Standortdebatte ist unverkennbar die Internationalisierung. In einer Zeit, in der der Bundesrepublik alles zusammengekommen rund 6½ Mill. Arbeitsplätze fehlen, werden Internationalisierung und Arbeitsplatzexport zu Unrecht in einem Atemzug genannt.

Im Nutzfahrzeugbereich von Mercedes-Benz wird seit Jahren in Form des „multi-domestic-concepts“ der Notwendigkeit Rechnung getragen, daß bei diesem klassischen Investitionsgut die Anforderungen regionenspezifisch äußerst heterogen sind. Ein ausschließlicher Export aus der Bundesrepublik ist schlichtweg nicht mehr möglich. Die Alternative zu

Norbert Reich

Europäisches Verbraucherschutzrecht

Binnenmarkt und Verbraucherinteresse

2. Auflage

Die Einheitliche Akte verpflichtet die Gemeinschaft auf der einen Seite auf die Binnenmarktvollendung, legt die Kommission aber auf der anderen Seite auf ein „hohes Schutzniveau“ in ihren Angleichungsvorschlägen – gerade im Verbraucherschutz – fest.

Die unterschiedliche Zielsetzung birgt Konflikte. Die Herausbildung eines gemeinschaftlichen Verbraucherschutzrechts soll hier harmonisieren helfen: Unternehmen werden auf die Einhaltung von Schutzstandards zugunsten des Verbrauchers im Gegenzug für das Recht auf Wettbewerbsteilnahme verpflichtet.

Die Verbraucher erwerben Rechte auf Wahl- und Entscheidungsfreiheit, Information und u.a. Schutz ihrer wirtschaftlichen Interessen, die sie auch im Gemeinschaftsinteresse durchsetzen können.

Das Buch untersucht die verschiedenen Integrationsformen der Marktöffnung, des Wettbewerbs und der hier so bezeichneten Positivintegration.

Zudem enthält es die zweite, völlig neubearbeitete Auflage der 1987 erschienenen, 1990 durch eine englischsprachige Teilneubearbeitung („Internal market and diffuse interests“) ergänzten Studie „Schutz und Förderung diffuser Interessen durch die EG“.

1993, 406 S., geb., 79,- DM, ISBN 3-7890-2919-X



Nomos Verlagsgesellschaft • 7570 Baden-Baden



dem Auslandsengagement lautet daher nicht nur Verzicht auf mögliche Absatzpotentiale, sondern auch Reduzierung genau jenes Teils des Produktionsvolumens, der als deutsche Wertschöpfung in das ausländische Werk exportiert werden soll. Damit bedeutet Internationalisierung vielfach auch inländische Arbeitsplatzsicherung.

Während bei den Nutzfahrzeugen derartige Aktivitäten wenig medienwirksam sind, ist dies bei den Personwagen deutlich anders. Mercedes-Benz hat sich bekanntlich inzwischen bei dem Aufbau einer neuen Produktionsanlage für ein vierradgetriebenes Freizeitauto für den Standort Alabama in den USA entschieden. Natürlich spielt es da eine Rolle, daß die Arbeitskosten rund 30% niedriger als in Deutschland sind. Genauso erfreulich ist die Tatsache, daß Genehmigungsverfahren als solche interpretiert und nicht etwa zu Verzögerungsverfahren werden. Auch die gesellschaftliche Akzeptanz moderner Industrieanlagen ist ein Kriterium. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war jedoch, daß ein dermaßen konzipiertes Auto nur in dem größten Markt für solche Produkte eine Chance hat, auf dem Prüfstand „Wettbewerbsfähigkeit“ zu bestehen. Und auch hier gilt natürlich, daß durch die beabsichtigten Motor- und Getriebezulieferungen aus deutscher Produktion inländische Arbeitsplätze gesichert werden, für eine Produktion, die wettbewerbsfähig in Deutschland nicht mehr darstellbar ist. Die Entscheidung für den Standort Alabama ist daher nicht als generelle Absage an den Automobilstandort Deutschland zu verstehen, sondern bezieht sich auf die Produktionsqualifikation Deutschlands für derartige Freizeitautos.

Wir müssen uns aber gerade im Automobilbereich darauf einstellen, daß Standortentscheidungen zuneh-

mend markt- und kundenorientiert ausfallen. Dahinter verbirgt sich unter anderem die Erkenntnis, daß die traditionelle Einteilung der Pkw-Segmente nach Hubraumklassen („vertikale Marktstruktur“) überholt ist. Die Expansion der Nischen in Form von Vans, Off-Road-Fahrzeugen, Roadstern oder Stadtautos hat den Differenzierungswinkel gewandelt. Der Markt wird künftig von der Vielfalt der Fahrzeugkonzepte (Aufbauformen und Antriebsarten) und nicht vom Prestigewert der Motorisierung bestimmt („horizontale Marktstruktur“). Die damit verbundene Strategie des „Go where the markets are“ wird sich aber auch dann weiter intensivieren, wenn der handelspolitische Trend zu regionaler Abgrenzung und bilateralen Vereinbarungen weiter anhält und Marktzugang nur über lokale Präsenz möglich ist.

Global sourcing

Eine weitere Facette der Internationalisierung ist die Globalisierung des Einkaufs, also die strategische Fixierung des Komponentenanteils, der aus dem Ausland bezogen wird. In Industrien, die wie der Automobilsektor mit großen Losgrößen arbeiten, schlagen selbst geringfügige Kostenunterschiede zu Buche. Auch hier läßt der Prüfstand „Wettbewerbsfähigkeit“ keine Wahl zu. Durch die Mobilität der Produktionsfaktoren – insbesondere des technologischen Know-hows – sind hochwertige Zulieferungen nicht nur aus heimischer Produktion erhältlich. Angesichts der Kostenvorteile der Konkurrenten bedeutet der Verzicht auf solche Kosteneinsparpotentiale gleichzeitig den Verzicht auf Wettbewerbsfähigkeit und damit auch auf Marktanteile. Ähnlich wie bei der Internationalisierung der Pkw-Produktion, hat die deutsche Automobilindustrie auf diesem Gebiet noch einen Lernprozeß vor sich.

Zuliefererkonzepte

Das Verhältnis Hersteller/Zulieferer birgt nicht etwa, wie von den Medien suggeriert, nur ein gewaltiges Spannungsfeld, sondern ist ein wesentlicher strategischer Ansatzpunkt, um den gesamten Wertschöpfungsprozeß der Automobilindustrie zu optimieren, also wettbewerbsfähiger zu machen. Die Intensivierung der Zusammenarbeit über die frühzeitige Einbindung der Zulieferer, den permanenten Erfahrungsaustausch und das Bereitstellen von Foren für kreative und innovative Problemlösungsansätze birgt Produktivitätspotentiale in ungeahntem Ausmaß. Dazu gehört etwa die Abkehr von der Einzelkomponenten- hin zur System- bzw. Teilsystem-Lieferung. Hersteller und Zulieferer haben gemeinsam die Chance, den Standort Deutschland rentabler zu machen. Bei Mercedes-Benz haben wir das Verhältnis Hersteller/Zulieferer neu ausgerichtet. Das von uns praktizierte „TANDEM-Konzept“ steht für eine neue Form der vertikalen Kooperation, deren gemeinsames Ziel die Effizienzsteigerung der Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zur Produktion ist.

Flexibilisierung

Ähnliche Möglichkeiten gibt es im Verhältnis zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensführung. Angesichts der massiven Arbeitsmarktprobleme ist offensichtlich, daß die Lohnpolitik neue Zeichen setzen muß. Dabei geht es nicht nur um eine Begrenzung des Lohnkostenanstiegs, sondern insbesondere um eine Flexibilisierung der Arbeitszeit mit der Option auf neue, innovative Modelle. Als Folge davon würden sich unter anderem die Maschinenlaufzeiten verlängern, was für eine anlagenintensive Branche wie die Automobilindustrie eine enorme Kostenentlastung darstellt. Diese Produktivitätsreserven brauchen nur geweckt zu werden. Durch

entsprechende Flexibilitätserhöhende Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensspitze ist es beispielsweise gelungen, auf ursprünglich in Osteuropa geplante Kooperationen im Nutzfahrzeugbereich zu verzichten und statt dessen in die inländischen Werke zu investieren.

Standort Deutschland

Letztendlich ist auch der Staat gefragt, seinen Beitrag zur Zukunftssicherung des Standorts Deutschland zu leisten. Hierbei kann und darf es aber nicht um eine sektorspe-

zifische Industriepolitik zum Wohle der Automobilindustrie im Sinne von Erhaltungssubventionen gehen, sondern vielmehr um die Einforderung einer sektorübergreifenden, standortpflegenden Wirtschaftspolitik, die verlässliche Rahmenbedingungen mit Blick auf Industriebedürfnisse setzt. Dazu gehören neben dem Abbau der Regelungsdichte, der Begrenzung von Abgaben oder der Verbesserung der Bildungspolitik natürlich auch die Reform der Unternehmensteuern nach Höhe und Struktur.

Der Standort Deutschland ist in den letzten Jahren nicht schlechter,

aber die Konkurrenzstandorte sind vielfach besser geworden – und im Wettbewerb zählt nun einmal die relative Position. Gleichwohl ist der Standort Deutschland besser als sein Ruf. Er könnte jedoch erheblich an Attraktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit gewinnen, wenn sich die einzelnen gesellschaftlichen Gruppen ihrer gemeinsamen Verantwortung bewußt wären. Die deutsche Automobilindustrie ist bereits einen großen Teil der Wegstrecke gegangen, die notwendig ist, um den Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu halten und zukunftssicher zu gestalten.

Hartmut Berg

Droht in der Automobilindustrie eine Strukturkrise?

Durch die weltweit abflauende Konjunktur sind für die Automobilindustrie schwere Wetter aufgezo-gen. Nahezu alle europäischen Hersteller haben damit begonnen, in größerem Umfang Personal abzubauen. In der Europäischen Gemeinschaft, die für unseren Beitrag die dem Thema angemessene Bezugsgröße darstellt, besitzt diese Branche für Wachstum und Beschäftigung den Rang einer Schlüsselindustrie par excellence. Käme es zu einer Strukturkrise, so würde das auch die deutsche Wirtschaft sehr viel stärker belasten als etwa die Anpassungsprobleme, die hier bei Kohle und Stahl, im Schiffbau oder in der Textilindustrie zu bewältigen waren oder noch zu lösen sind.

Die Befürchtung, die Automobilindustrie werde ihre Wachstumsdynamik in den kommenden Jahren mehr und mehr einbüßen, bezieht ihren Anlaß aus zwei Argumenten:

Erwartet wird die zunehmende Sättigung wichtiger Absatzmärkte. Zugleich zeigt man sich vielfach besorgt, daß die europäischen Automobilhersteller im weltweiten Wettbewerb mit ihrer japanischen Konkurrenz nicht mithalten können und zudem durch neue Anbieter aus Korea und anderen jungen Industrienationen mehr und mehr unter Druck geraten.

Zunehmende Marktsättigung?

In allen hochentwickelten Industrieländern hat die PKW-Dichte mittlerweile einen so hohen Wert erreicht, daß eine weitere kräftige Zunahme des Fahrzeugbestandes wohl nicht mehr zu erwarten ist. Die durchschnittliche Lebensdauer des PKW ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen. Dadurch werden die Expansionschancen, die der PKW-Markt bietet, weiter geschmälert. In der künftigen Entwicklung der mengenmäßigen Nachfrage

kündigen sich somit „Grenzen des Wachstums“ an.

Sättigungshypothesen, wie sie etwa für den deutschen Automobilmarkt seit längerem immer wieder geltend gemacht werden, sind jedoch erheblich zu relativieren, wenn man nicht nur die Mengenkompone-nente des Wachstums betrachtet, sondern auch die Wertkomponente berücksichtigt. So ist in der Vergangenheit die durchschnittliche Anschaffungsausgabe beim PKW-Kauf in der Bundesrepublik noch nahezu immer von Jahr zu Jahr angestiegen. Der dadurch dokumentierte Übergang zu höherwertigen Automobilen begründet ein Wachstumsreservoir, das sehr wahrscheinlich auch dann bestehen bleibt, wenn der Bestand nach der Jahrtausendwende auf dem dann erreichten sehr hohen Niveau kaum noch weiteren Zuwachs erfahren sollte.

Wird diese Vermutung nicht geteilt, so wäre das gleichbedeutend

mit der Annahme, daß in den kommenden Jahren eine „Entzauberung des Automobils“ stattfinden wird, die dieses Verkehrsmittel in seiner Einschätzung durch den Konsumenten erheblich an Attraktivität einbüßen läßt. Für eine derartige „Akzeptanzkrise“ des Automobils gibt es jedoch vorerst keine Anzeichen. Die „neue Bescheidenheit“, von der vielfach gesprochen wird, dürfte rezessionsbedingt und folglich nicht von Dauer sein. Der Wunsch wohlhabender Haushalte, mehrere komfortable und umfassend ausgestattete, möglichst sichere und zugleich wirtschaftliche Automobile zu besitzen, wird auch dann bestehen bleiben, wenn von diesem Fahrzeugbestand bei zunehmender Verkehrsdichte selektiver und damit sparsamer Gebrauch gemacht wird, als das in früheren Zeiten möglich und in der subjektiven Sicht des einzelnen Nutzers auch sinnvoll war.

„Marktsättigung“ ist bei globaler Würdigung der künftigen Absatzbedingungen somit noch keine Drohung, die auf mittlere Sicht bereits schrecken müßte. Doch nur Hersteller, die international hinreichend wettbewerbsfähig sind, haben eine Chance, an den Absatz- und Gewinnmöglichkeiten der Märkte von morgen angemessen teilzuhaben. Das führt zu einer zweiten Frage, die mit guten Gründen immer wieder diskutiert wird: Wie wettbewerbsfähig ist die deutsche Automobilindustrie?

Wettbewerbsfähigkeit – was ist das?

Ein Unternehmen ist wettbewerbsfähig, wenn es auf den von ihm bedienten Märkten unter den Bedingungen eines unbeschränkten und unverfälschten Wettbewerbs Erlöse erzielt, die die Kosten decken und eine branchenübliche Rendite gewährleisten. In dynamischer Sicht zählt zur Wettbewerbsfähigkeit zudem die Fähigkeit, „Krisen“ durchzu-

stehen, bei Bedarf den Eintritt in neue Märkte zu vollziehen und auf Änderungen relevanter Marktdaten flexibel und erfolgreich zu reagieren.

Wenn zuvor von einem unbeschränkten Wettbewerb gesprochen wurde, so beinhaltet das den Verzicht auf Protektionismus zum Schutz der heimischen Hersteller vor überlegener ausländischer Konkurrenz. Die Forderung, daß der Wettbewerb nicht verfälscht sein darf, besagt vor allem, daß die betrachteten Unternehmen nicht durch Subventionen gestützt werden dürfen.

Betrachtet man den Weltmarkt, so gilt, daß hier in den letzten drei Jahrzehnten die japanischen Hersteller in geradezu spektakulärer Weise die „Gewinner“ waren, während die US-Automobilindustrie und die europäischen Hersteller in ihrem Wachstum zurückblieben und folglich in erheblichem Umfang Marktanteile verloren haben. Auch gegenwärtig gilt die Vermutung, daß die europäische Automobilindustrie im Vergleich zu ihrer japanischen Konkurrenz den Status uneingeschränkter Wettbewerbsfähigkeit für sich noch immer nicht in Anspruch nehmen kann. Ein Indiz für die Richtigkeit dieses Befunds ist die Tatsache, daß die EG-Kommission nach hartnäckigem Drängen vor allem der italienischen und der französischen Hersteller mit Japan ein „freiwilliges“ Selbstbeschränkungsabkommen ausgehandelt hat, das die Absatzmöglichkeiten der japanischen Produzenten im EG-Binnenmarkt begrenzt.

Von den deutschen Produzenten haben sich nur die Daimler-Benz AG und die BMW AG gegen eine derartige Importbeschränkung ausgesprochen. Das konnte auch nicht überraschen. Eine Limitierung der abzusetzenden Stückzahlen hat erfahrungsgemäß zur Folge, daß die betroffenen Anbieter verstärkt in die oberen Preisklassen drängen, um

pro abgesetzter Einheit möglichst hohe Erlöse zu erzielen. Da Mercedes-Benz und BMW ihre Verkäufe vornehmlich in diesen Preisklassen tätigen, konnte ihnen an einer Beschränkung der japanischen Exporte in die EG nicht gelegen sein.

Die Volkswagen AG hat sich zwar nicht mit ähnlichem Nachdruck für eine rigorose Marktzugangsbeschränkung ausgesprochen wie etwa Repräsentanten des Hauses Fiat und Sprecher der Gruppe Peugeot/Citroen; aber es hat der genannte deutsche Hersteller auch nie seine Bereitschaft zu erkennen gegeben, einen freien Zugang der Japaner zum europäischen Markt ohne Vorbehalte zu akzeptieren.

Studien zeigen denn in der Tat bekanntlich auch, daß die europäischen Hersteller im Vergleich mit der japanischen Automobilindustrie auf mehrfache Weise im Nachteil sind: Die Japaner fertigen (immer noch) mit deutlich höherer Produktivität; die Qualität der Verarbeitung ist der europäischen Produzenten (immer noch) vielfach überlegen. Auch ist der Zeitbedarf geringer, den die japanischen Unternehmen benötigen, um neue Modelle einzuführen und um sich veränderten Marktbedingungen anzupassen.

Nun ist die Einsicht nicht neu, daß die europäische Automobilindustrie, gemessen an den eben genannten Kriterien, gegenüber ihren japanischen Konkurrenten im Rückstand ist; und tatsächlich haben denn auch alle europäischen Hersteller in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dennoch gibt es auch heute noch immer kein europäisches Unternehmen, das in der von uns betrachteten Branche glaubhaft behaupten könnte, im Sinne der obigen Definition ohne Zweifel uneingeschränkt wettbewerbsfähig zu sein.

Unzureichende Internationalisierung

Für Fiat, aber auch für die französischen Hersteller gilt, daß sie nur auf dem heimischen Markt eine starke Stellung einnehmen. Die wichtigsten Exportmärkte dieser Anbieter liegen zudem nahezu ausnahmslos im Integrationsraum der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. Hier bieten Importbeschränkungen gegenüber dem japanischen Angebot zumindest begrenzt Schutz. Der Wettbewerbsdruck wird dadurch in seiner Stärke gemildert. Weder auf dem US-Markt noch gar in Japan sind die genannten Produzenten dagegen in nennenswertem Umfang präsent. Von weltweit erfolgreicher Geschäftstätigkeit, wie sie der von uns betrachteten Branche sehr wohl angemessen wäre, kann somit nicht gesprochen werden.

Fiat und die französischen Hersteller erzielen den größten Teil ihres Umsatzes, vor allem den größten Teil ihres Exportumsatzes zudem in der unteren und in der mittleren Preisklasse. Sie sind also in den oberen Preisklassen gar nicht oder nur mit geringen Absatzzahlen vertreten. Unter dem Aspekt des „grading up“, das für die kommenden Jahre auch weiterhin zu erwarten ist, ist das eine nicht ungefährliche Schwäche. Sie kann nämlich zur Folge haben, daß „Aufsteiger“ diesen Anbietern durch das Überwechseln zu Marken mit (vermeintlich) höherem Prestige verlorengehen.

Die deutschen Hersteller haben auf dem US-Markt seit einiger Zeit erhebliche Schlappen hinzunehmen. Seit die Volkswagen AG 1988 ihr Montagewerk in Westmoreland aufgab, verfügt kein deutscher Hersteller in Nordamerika über eigene Produktionsstätten. Das von BMW gegenwärtig in South Carolina errichtete Werk wird die Produktion erst Mitte der 90er Jahre aufnehmen.

Von Daimler-Benz ist ein entsprechendes Engagement gerade erst beschlossen worden. Das ist ein deprimierender Befund, wenn man sich vergegenwärtigt, wie erfolgreich die japanischen Anbieter in den USA und in Europa im letzten Jahrzehnt eigene Werke aufgebaut haben.

Nach wie vor Produktivitätsrückstände

Im einzelnen zeigt eine Analyse der Wettbewerbsposition, daß jeder der deutschen Anbieter spezifische Schwächen und Gefährdungen aufweist, die die durchaus auch vorhandenen Stärken relativieren. So ist die Volkswagen AG zwar in Europa größter Anbieter. Mit Seat und Skoda hat dieses Unternehmen zudem zwei strategisch kluge Akquisitionen getätigt. Doch ist eben auch bekannt, daß die Volkswagen AG bei hohen Umsätzen und stattlichen Marktanteilen in den vergangenen Jahren stets nur eher unbefriedigende Renditen erwirtschaften konnte. In der Branche gilt dieses Unternehmen unverändert als erheblich „overmanned“. Der starke Gewerkschaftseinfluß hat das Bemühen um konsequente Rationalisierung immer wieder rasch an seine Grenzen stoßen lassen. Ein starker Betriebsrat konnte in Zeiten guter Konjunktur Konditionen durchsetzen, die zu hohen Lohn- und Lohnnebenkosten geführt und zudem sehr bald den Charakter nicht mehr rückgängig zu machender Besitzstände angenommen haben. Die Wettbewerbspotenz des Wolfsburger Produzenten wird dadurch in einem Maße belastet, das bei rückläufiger Konjunktur beunruhigen muß.

Eine weitere Schwäche kommt hinzu: Die zuvor unzureichende Präsenz des Wolfsburger Herstellers in den oberen Preisklassen konnte zwar durch den Verbund mit Audi als Mangel mittlerweile recht überzeugend geheilt werden; das Sortiment

der Volkswagen AG ist aber, wie schon zu Zeiten des „VW-Käfer“, immer noch durch erhebliche Ungleichgewichte gekennzeichnet: Der größte Teil des Umsatzes entfällt auf zwei besonders erfolgreiche Typen (nämlich auf den „Golf“ und auf den „Passat“), während der Erfolg anderer Modelle mäßig geblieben ist oder gar als enttäuschend bezeichnet werden muß. Unter diesem Aspekt ist die Modellpolitik des Hauses Volkswagen durchaus nicht so überzeugend, wie der insgesamt hohe Marktanteil vermuten lassen könnte.

Porsche ist vor allem durch gravierende Versäumnisse und Fehler in der Modellpolitik in eine mittlerweile ohne Zweifel existenzbedrohende Krise geraten. BMW befindet sich bei allem Glanz eindrucksvoller Erfolge unseres Erachtens in einer nicht ungefährlichen „Mittellage“. Das Unternehmen ist mittlerweile möglicherweise schon zu groß, um als „specialized producer“ mit einem auf Exklusivität abzielenden Sortiment nur ausgewählte Teilmärkte der gehobenen Preisklasse bedienen zu können; es ist jedoch möglicherweise in seiner Kapitalkraft und seinen Finanzierungsmöglichkeiten noch immer zu „klein“, um sich als „global player“ dauerhaft im weltweiten Wettbewerb gegenüber weitaus größeren Konkurrenten immer wieder durchsetzen zu können. Diese Problematik besteht in abgeschwächter Form im übrigen durchaus auch für die Daimler-Benz AG - in lediglich abgeschwächter Form deshalb, weil dieser Hersteller auf den Märkten der oberen Preisklasse über die im Vergleich mit BMW doch wohl immer noch stärkere Position verfügt und weil das Stuttgarter Unternehmen zugleich auch als Nutzfahrzeugehersteller zumindest auf dem deutschen Markt unbestrittener Marktführer ist.

Die schwierige Frage mag offen bleiben, ob BMW in dynamischer, langfristiger Sicht jene „mindestopti-

male“ Unternehmensgröße bereits erreicht hat, die erforderlich ist, um sich im Wettbewerb dauerhaft erfolgreich zu schlagen. Doch steht fest, daß sich BMW grobes Mißmanagement noch weniger leisten kann als jeder andere Hersteller. Gravierende Fehler oder Versäumnisse etwa in der Modellpolitik würden hier vielmehr wahrscheinlich sehr rasch zeigen, daß dieses Unternehmen die finanzielle Robustheit, die „deep pocket“, die zum Durchstehen derartiger „Krisen“ benötigt wird, doch wohl nicht in ausreichendem Maße besitzt.

Bei Mercedes-Benz wird kein Hehl aus der Einsicht gemacht, daß man mit zu hohen Stückkosten, sprich: mit zu geringer Arbeitsproduktivität, produziert, daß die Entwicklungszeiten für neue Modelle erheblich verkürzt werden müssen und daß auch die Qualität der Verarbeitung dem Standard vergleichbarer Spitzenmodelle aus japanischer Produktion nicht mehr länger jederzeit und zweifelsfrei überlegen ist. Hinzu kommt, daß die Daimler-Benz AG noch weit davon entfernt ist, wirklich überzeugend jenen gekonnt diversifizierten „high-technology-Konzern“ zu repräsentieren, der mit dem Erwerb von AEG-Telefunken, von Dornier, von MTU und von MBB geschaffen werden soll.

Das Engagement bei AEG hat sich als hartnäckig verlustträchtig erwiesen; es kann mittlerweile als gescheitert angesehen werden. Das Rüstungsgeschäft belastet das Image auch der nicht-militärischen Produktionen. Es hat dieses Engagement zudem erheblich an Attraktivität eingebüßt, seitdem die Verteidigungshaushalte überall von Kürzungen bedroht sind. Das Projekt „Airbus“ wird (bei seriöser Kostenrechnung) vermutlich noch viele Jahre hindurch keine befriedigenden Renditen erbringen. Selbst im Nutzfahrzeuggeschäft hat die Marktführer-

schaft nur eher bescheidene Gewinne eingetragen; lange Zeit mußten hier sogar erhebliche Verluste hingenommen werden.

Erheblicher Handlungsbedarf

Droht in der Automobilindustrie eine Strukturkrise, also ein chronischer Nachfragemangel, der Überkapazitäten, Verluste und einen kontinuierlichen Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge hat? Diese Frage muß (nur) bejaht werden, wenn es den europäischen Herstellern nicht gelingt, die Wettbewerbsnachteile, die ihnen gegenwärtig zu schaffen machen, rasch zu beseitigen.

Protektionismus ist als Problemlösung untauglich. Behauptet wird, eine Begrenzung der japanischen Automobilimporte verschaffe den europäischen Herstellern jene Zeit, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit benötigt werde. Doch der durch Protektion abgemilderte Wettbewerbsdruck bewirkt erfahrungsgemäß zumeist, daß die Unternehmen auf die Dauerhaftigkeit dieses Schutzes vertrauen und unpopuläre Anpassungsmaßnahmen unterbleiben.

Auch der vor allem vom Fiat-Eigner Giovanni Agnelli immer wieder propagierte Verbund aller europäischen Hersteller zu einem supranationalen Großkonzern dürfte als Rezeptur untauglich sein. Zum einen ist mit Ausnahme von Fiat keiner der großen Produzenten bereit, sein Unternehmen in eine derartige Gruppe einzubringen. Zum anderen ist kaum vorstellbar, daß eine Allianz der von Agnelli empfohlenen Art in der Lage sein würde, sich auf ein einheitliches Sortiment und eine einheitliche Strategie zu einigen und auf Änderungen relevanter Marktdaten flexibel zu reagieren. Schließlich könnte eine derartige Verbindung durch ihre Ineffizienz den gegenüber den japanischen Anbietern bestehenden Pro-

duktivitätsrückstand eher noch vergrößern.

Kooperation mag dagegen im Einzelfall auch künftig sinnvoll sein. Sie wird folglich auch weiterhin immer wieder angestrebt, vereinbart und praktiziert werden, so etwa im Rahmen „strategischer Allianzen“ zur Erschließung neuer Märkte, so zur gemeinsamen Lösung neuer Aufgaben, die durch Auflagen der Umweltpolitik geschaffen werden, so auch, wie bislang schon, zur gemeinsamen Entwicklung neuer Aggregate und Systeme, so schließlich zur verbesserten Vernetzung des Automobils mit anderen Verkehrsträgern, also zu seiner Einbindung in die so überaus dringliche umfassende, „ganzheitliche“ Lösung des Transportproblems.

Im übrigen gilt, daß jeder Hersteller seine spezifischen Probleme selbst lösen muß: Das Problem zu meist unzureichender Internationalisierung, das Problem zu hoher Kosten, das Problem zu langer Entwicklungszeiten, vielfach auch das Problem verbesserungsbedürftiger Qualität. Die Zahl der zu bewältigenden Aufgaben ist folglich groß, ihr Gewicht erheblich. Ihre Lösung ist möglich, aber schwierig. Ohne hohe Investitionen, ohne Zurückhaltung in der Lohnpolitik, ohne Kreativität, ohne Mut und Härte beim Management kann sie nicht gelingen. „Politik ist das geduldige Durchbohren starker Bretter mit Leidenschaft und Augenmaß.“ Dieses Wort von Max Weber beschreibt sehr treffend das, was der Unternehmenspolitik in der europäischen Automobilindustrie in den kommenden Jahren abverlangt wird: Auch hier bedarf es der Geduld im Sinne unverzagter Hartnäckigkeit. Auch hier tun Leidenschaft und Augenmaß not; denn daran kann es keinen Zweifel geben: Die „Problem-bretter“, die es hier zu durchbohren gilt, sind so dick und hart wie wohl niemals zuvor.