

## Die Zukunft von Produktion und Arbeit in der europäischen Automobilindustrie

Auf einem hier in Bochum im Januar dieses Jahres durchgeführten Automobil-Symposium erklärte der Vorstandsvorsitzende der Continental AG, Manfred Wennemer, für jedes Werk, das Continental in Osteuropa baue, werde eines im Rest der Welt zugemacht. Gestoppt werden könne dieser Trend nur, wenn Conti mehr Reifen verkaufe. "In Rumänien liegen die Personalkosten bei zehn Prozent von denen in Deutschland", meint Wennemer. Selbst bei stark steigenden Löhnen würde dieser Kostenvorteil im Lebenszyklus eines Werkes von etwa zwanzig Jahren nicht aufgezehrt. In Deutschland könne man zwar die Löhne nicht kürzen, aber es müsse wieder 40 Stunden in der Woche gearbeitet und der Urlaub auf vier Wochen reduziert werden.

Müssen sich die Arbeits- und Lebensbedingungen Westeuropas wirklich – um es überspitzt zu formulieren – an diejenigen Osteuropas und dann später vielleicht an die Chinas anpassen? Gibt es keine Alternative zur Abwärtshomogenisierung? Ist die Abwärtsanpassung – selbst wenn man sie konsequent als Leitmaxime verfolgte – tatsächlich eine Erfolg versprechende Strategie? Unter welchen Bedingungen hätte auch das alte (West-)Europa eine Chance? Gibt es Faktoren, die für eine nachhaltige Entwicklung von Produktion und Arbeit in der europäischen Autoindustrie mobilisiert werden können, die vielleicht sogar westeuropäischen Standorten gewisse Alleinstellungsmerkmale einräumen?

Die zentrale Botschaft dieses Autokongresses, die ich aus den eingesandten Beiträgen und Vortragszusammenfassungen lese, lautet: Im reinen *Preiswettbewerb* können europäische Automobilbauer gegen die südkoreanische und zunehmend auch die chinesische Konkurrenz nicht gewinnen. Auch die *Qualitätsdimension* ist gegenwärtig kein Alleinstellungsmerkmal mehr für europäische oder deutsche Automobilunternehmen. Alle Erfahrungen legen den Schluss nahe, dass Europa längerfristig eine Chance als Standort für Automobilproduktion und –beschäftigung nur durch *Konzentration auf Innovationswettbewerb* hat. Kosteneffizienz und Qualität sind eine *notwendige*, aber nicht mehr eine *hinreichende* Voraussetzung für nachhaltige Automobilproduktion in Europa.

Wir werden in den nächsten zwei Tagen viel Gelegenheit zur Diskussion dieser Fragen und Thesen haben. Eines dürfte jetzt schon unstrittig sein: Ob man ‚Abwärtsanpassung durch Preiswettbewerb‘ oder ‚nachhaltige Entwicklung durch Innovationsführerschaft‘ zur vorrangigen Strategie erklärt, hat weit reichende Auswirkungen auf die zu ergreifenden Maßnahmen. Wenn wir ehrlich sind, weiß niemand, weder wir Wissenschaftler noch die Praktiker in der Wirtschaft, ganz genau, welche Option, oder besser: welches Mischungsverhältnis zwischen beiden Strategien für welche Interessen und Interessengruppen am besten ist. Managementhandeln ist allzu häufig ein Muddling-Through, ein Sich-Durchwurschteln nach dem Motto „Besser eine starke Behauptung als ein kompliziertes Argument, besser eine einfache Strategie als eine komplexe Lageanalyse“. Wissenschaft

verfährt häufig umgekehrt – und genau darin kann meines Erachtens der wechselseitige Nutzen einer solchen Tagung für Wissenschaft und Wirtschaft liegen.

Aus meiner – wissenschaftlichen – Sicht war die Lage der Automobilindustrie selten so unübersichtlich und widersprüchlich wie gegenwärtig. Auf der einen Seite werden die US-amerikanischen Konzerne Ford und General Motors von den Rating-Agenturen in ihrer Kreditwürdigkeit weiter herabgestuft und inzwischen mit dem Titel *Junk Bond* versehen, auf der anderen Seite feiert Toyota Jahr für Jahr neue Produktionserfolge und steht als gesundes expandierendes Weltunternehmen da; die Marktkapitalisierung Toyotas ist drei bis fünf mal so hoch wie die aller anderen globalen Autohersteller.

In Europa allerdings hat Toyota äußerst widersprüchliche Erfahrungen sammeln müssen: Die Produktionsstätte in Großbritannien ist seit über zehn Jahren nicht in Produktivitäts- und Gewinnzonen gekommen, die für Toyota sonst üblich sind (darüber wird Tommaso Pardi in der Arbeitsgruppe 2 heute berichten). Trotz dieser nicht sehr erbaulichen Erfahrungen in Großbritannien baut Toyota seit dem letzten Jahr die Produktion in Burnaston/England um rund 25% und in Valenciennes/Frankreich sogar um etwa 30% weiter aus – nicht zuletzt durch die erstmalige Einführung einer dritten Schicht. Warum verstärkt Toyota nach den leidlichen englischen Erfahrungen sein Engagement in Westeuropa, wo doch gleichzeitig Produktionsaktivitäten in Mittel- und Osteuropa aufgebaut werden, wie z.B. das Gemeinschaftsprojekt mit PSA Peugeot Citroen im tschechischen Kolin, wo ab Anfang dieses Jahres der Toyota-Logo gebaut wird?

Während Einige Automobilfertigung in Westeuropa fast für überholt halten, eröffnet BMW ein neues Montagewerk in Leipzig, in dem zukünftig einmal 650 Fahrzeuge pro Tag von 5.000 direkt bei BMW Beschäftigten gebaut werden sollen – wir werden ja gleich noch ausführlicher hierüber sprechen. Während einige namhafte Automobilzulieferunternehmen ihre Fertigungskapazitäten massiv nach Osteuropa verschieben, verlagern andere Zulieferunternehmen Teile ihrer Produktion nach Deutschland zurück – auch hierüber wird ja heute in der Arbeitsgruppe 1 ausführlicher gesprochen.

Die Situation ist also alles andere als einfach und übersichtlich. Hat Automobilproduktion in Westeuropa mittelfristig überhaupt noch eine Chance? Auf welche (Kern-)Kompetenzen müssen sich Hersteller und Zulieferer konzentrieren, wenn sie weiterhin erfolgreich sein wollen? Wie wichtig sind neben den reinen Stückkosten solche Kriterien wie die Entwicklungs- und Anpasskompetenzen oder die Produktionsflexibilität? Welche Rolle spielen langfristige und auf Vertrauen basierte Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern sowie zwischen Zulieferunternehmen? Gibt es eventuell neue Geschäftsfelder ‚rund ums Auto‘, die einen möglichen Beschäftigungsrückgang in der direkten Automobilfertigung kompensieren könnten? Was werden in den nächsten 10 Jahren die wichtigsten Veränderungen im Automobil sein? Last but not least: Welchen Stellenwert spielen die Beschäftigten, ihre Qualifikationen und die Arbeitsbeziehungen insgesamt? Liegt – wie einige behaupten – in allzu starken Gewerkschaften und in einer bürokratischen

Überregulierung durch die deutsche Mitbestimmung eine Achillesferse des Standorts Deutschland? Oder sind – wie viele Studien nahe legen – die vergleichsweise niedrigen Streikaktivitäten und die konsensorientierte Arbeitskultur in Deutschland Pluspunkte im internationalen Standortwettbewerb?

Ich möchte im Folgenden zu drei mir wichtigen Themenfeldern zugespitzte Hypothesen auf der Basis der mir bekannten wissenschaftlichen Erkenntnisse formulieren.

1. Es gibt kein für die Automobilindustrie generell gültiges Geschäftsmodell, keinen *one-best-way* – zwischen kurzfristiger Kostenreduktion und nachhaltiger Innovationsführerschaft müssen strategische und Wertentscheidungen getroffen werden.

Verfolgt man die Managementpublikationen und die automobilbezogene Fachpresse, so drängt sich der Eindruck auf, als gäbe es eine Kette von Handlungszwängen, die Westeuropa und speziell Deutschland vor die Notwendigkeit einer radikalen Abwärtsanpassung stellen. Westeuropa und vor allem Deutschland seien als Hochlohnregion kaum mehr wettbewerbsfähig im Vergleich zu den neuen EU-Beitrittsländern. Letztere könnten auf hochmotivierte und qualifizierte Arbeitnehmer zurückgreifen, die nur einen Bruchteil der Lohnkosten verursachen. Der Hinweis auf deutsche Qualitätsarbeit sei Schnee von gestern. Hohe Qualität lasse sich wesentlich kostengünstiger im relativ nahegelegenen Mittel- und Osteuropa erreichen.

Wäre diese Argumentation vollständig zutreffend und würde sie die gegenwärtige Lage hinreichend erfassen, so wäre es nur eine Frage der Zeit, wann die Lichter der Automobilfertigung in Westeuropa ausgeknipst werden. In dieser Argumentationsfigur stecken meines Erachtens einige unhaltbare deterministische Annahmen. Letztlich wird ein *One-Best-Way* für die Unternehmenstätigkeit unterstellt.

Dagegen wurden in den letzten zwanzig Jahren unter anderem im Rahmen des internationalen *Forschungsnetzwerkes zur Automobilindustrie* GERPISA (Groupe d'etudes et de recherche permanent sur l'industrie et les salaires de l'automobile) die besonderen historischen Entwicklungsverläufe und die institutionellen Einbettungen der weltweit wichtigsten Automobil-Unternehmen herausgearbeitet. Dabei konnte gezeigt werden, dass sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle erfolgreich sein können. Michel Freyssenet arbeitete z.B. drei grundlegend verschiedene „industrielle Modelle“ mit jeweils spezifischen „Profitstrategien“ für die internationale Automobilindustrie heraus: Demnach steht Volkswagen für eine Volumen- und Diversitätsorientierung, Toyota repräsentiert die Strategie der unbedingten Kostenreduktion bei konstantem Produktionsvolumen, und Honda war auf Grund seiner Orientierung auf Innovation und Flexibilität überdurchschnittlich erfolgreich.

Zusammengefasst zeigt die sozialwissenschaftliche Automobilforschung, dass es nicht den einen *One-Best-Way* des ökonomischen Erfolges gibt. Automobilunternehmen können sich in ihrem Handeln an sehr verschiedenen Erwartungs- und Anspruchsgruppen orientieren und

dennoch längerfristig erfolgreich sein. Weder die Quandt-Familie bei BMW, noch die Ford-Familie beim Fordkonzern orientieren sich ausschließlich an kurzfristiger Renditemaximierung; bei Toyota ebenso wie bei Volkswagen spielen langfristige Stabilität und Entwicklungsperspektiven der Unternehmen eine weitaus wichtigere Rolle als die Quartals-Kapitalrenditen; Renault ist nach wie vor ein in etatistischer Tradition geführtes und erfolgreiches Unternehmen.

Auch oder gerade unter den verschärften globalen Wettbewerbsbedingungen funktionieren nicht alle großen Automobilunternehmen dieser Welt nach der gleichen rationalistischen Logik kurzfristiger Renditeoptimierung. Die Gewichtung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen sowie die Berücksichtigung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Kapitaleigner, des Managements, der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung, der Kunden sowie der Zulieferer und schließlich der Kommunen und öffentlichen Meinung spielen für die strategischen und die Alltagsentscheidungen in diesen Unternehmen eine höchst unterschiedliche Rolle.

Der Vorstandsvorsitzende von Porsche, Wendelin Wiedeking, drückte die Porsche-Philosophie von Langfristigkeit und sozialer Orientierung z.B. so aus: „Ich halte viel davon, wenn auch im Beruf eine gewisse Langfristigkeit entsteht. [...] Der Mehrwert kommt nur durch die Erfahrung in einem Job zustande. [...] wir haben nun mal ein hohes Maß an sozialer Verantwortung mitübernommen. In der sozialen Marktwirtschaft müssen wir einen Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit finden, und dieses Bemühen lassen viele Unternehmen heute vermissen“ (DIE ZEIT, Nr. 18/2005, S. 17f).

Bemerkenswert ist, dass die angelsächsisch geführten Unternehmen Ford und General Motors gegenwärtig wesentlich mehr Probleme haben, als z.B. Toyota, BMW, Renault, Volkswagen oder Porsche – alles Unternehmen, die nicht so einfach in das Shareholder-Kapitalismus-Modell passen!

Dies bringt mich zu meiner zweiten These.

## 2. Die Zukunft der europäischen Automobilindustrie liegt in einem Geschäftsmodell der nachhaltigen Innovationsführerschaft.

Automobilhersteller und Zulieferer befinden sich wie grundsätzlich alle Unternehmen in einem mehrdimensionalen Wettbewerb. Eine erste Dimension sind die Stückkosten ihrer Produkte und Leistungen bzw. die Produktivität in deren Herstellung. Je weiter man in der Zulieferkette nach unten geht, desto gnadenloser wirkt in der Regel diese reine Kostendimension. Eine zweite Ebene ist die dauerhafte und belastbare Qualität der Produkte und Leistungen. Für diese beiden Wettbewerbsdimensionen sind Standorte in Mittel- und Osteuropa schon heute sehr gut entwickelt. Eine dritte Ebene bezieht sich auf die Fähigkeit, geforderte Produktionsvolumina entsprechend den Anforderungen flexibel und häufig weltweit garantieren zu können. Wer in Preis und Qualität führend ist, aber keine weltweite Vor-Ort-Belieferung bietet, kann sogar seine traditionellen Lieferungen in Deutschland

verlieren. Flexibilität von Produktionsvolumina, Produkten und Lieferorten werden immer wichtiger. Atmende Fabriken mit einem niedrigen *break-even-point* wie z.B. Leipzig können Standorten mit einem starren Produktionssystem weit überlegen sein, auch wenn die reinen Stundenlohnkosten weit höher liegen. Schon diese drei Kriterien Kosten, Qualität und Flexibilität stehen nicht selten im Widerspruch zueinander, wie die vielfältigen Rückrufaktionen der vergangenen Jahre zeigen: Hier hat nicht selten die Qualität unter den überzogenen Preis- und Flexibilitätsanforderungen erheblich gelitten.

Eine vierte Wettbewerbsdimension bezieht sich auf die technischen und Innovationsfähigkeiten im eigenen Kernkompetenzbereich. Vor allem die Arbeitsgruppe 4 wird morgen wichtige Innovationstrends und Wachstumsfelder der Autoindustrie behandeln. Heute preiswerte Qualität flexibel zu liefern ist noch keine Garantie für den Erfolg von morgen. Zwischen 1995 und 2000 weisen die Forschungs- und Entwicklungsausgaben der deutschen Automobilindustrie mit 23 bzw. 33% die höchsten absoluten und die höchsten Steigerungs-Raten weltweit auf. Michael Schumann wird über das Volkswagen-Projekt Auto 5000 sprechen – hier findet Wettbewerb in genau dieser Dimension von Innovation des Produktionssystems sowie der Arbeitsorganisation und Arbeitspolitik statt.

Um all diesen zum Teil widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden, erwachsen in Zukunft – so jedenfalls meine These – neue Wettbewerbsanforderungen auf zwei Ebenen der Organisation von Wissen und Innovation. Zum einen müssen Unternehmen die lokalen und regionalen Kooperationsbeziehungen mit Zulieferern, Kunden, zunehmend aber auch mit externen Wissensdienstleistern und mit universitären Forschungseinrichtungen effizient zu organisieren wissen. Der selbstgenügsame Blick auf die Optimierung der eigenen internen Prozesse reicht nicht mehr aus. Das Netzwerk-Management von immer komplexeren Außenbeziehungen und aller verfügbaren externen Ressourcen wird entscheidend. Zum anderen müssen Unternehmen zunehmend auch global Wissen und Innovationen organisieren können. Auslandsengagements scheitern ja nicht selten an mangelnden Kenntnissen und fehlender Sensibilität gegenüber anderen institutionellen und sozial-kulturellen Strukturen. Das Thema internationales Personalmanagement wird in Arbeitsgruppe 6 ausführlicher behandelt.

Meine These ist nun, dass Europa den Weg der Abwärtsanpassung nur dann vermeiden kann, wenn es seine Anstrengungen auf die zuletzt genannten Dimensionen globalen Wettbewerbs konzentriert und auf ein Modell nachhaltiger Innovationsführerschaft orientiert. Mit Strategien, die in diese Richtung zielen, waren im letzten Jahrzehnt gerade Unternehmen wie Toyota und Honda, BMW und Audi, aber auch Renault und Peugeot-Citroen erfolgreich. Konzentration auf Innovationswettbewerb kann nicht heißen, dass Kosten und Qualität keine Rolle mehr spielen – durch die neuen Beitrittsländer sind meines Erachtens neue Chancen entstanden, Kosten-, Qualitäts- und Innovationswettbewerb erfolgreich in Europa zu verbinden. Dabei kommt es immer stärker darauf an, das Auto als ein in vielfältige verkehrs- und sicherheitstechnische, mobilitätsbezogene und ökologische Umwelten eingebettetes

Produkt zu denken; dabei geht es nicht um eine enge und falsch verstandene high-tech-Strategie, man kann Produkte ja auch ,overengineieren! Viele dieser Aspekte werden in Arbeitsgruppe 5 vertieft, sie führen mich auch zu meiner dritten und letzten These.

3. Innovationsführerschaft bedeutet vor allem die Kompetenz, lokale Wissensressourcen global zu mobilisieren und in regionalen Entwicklungsnetzwerken zu bündeln.

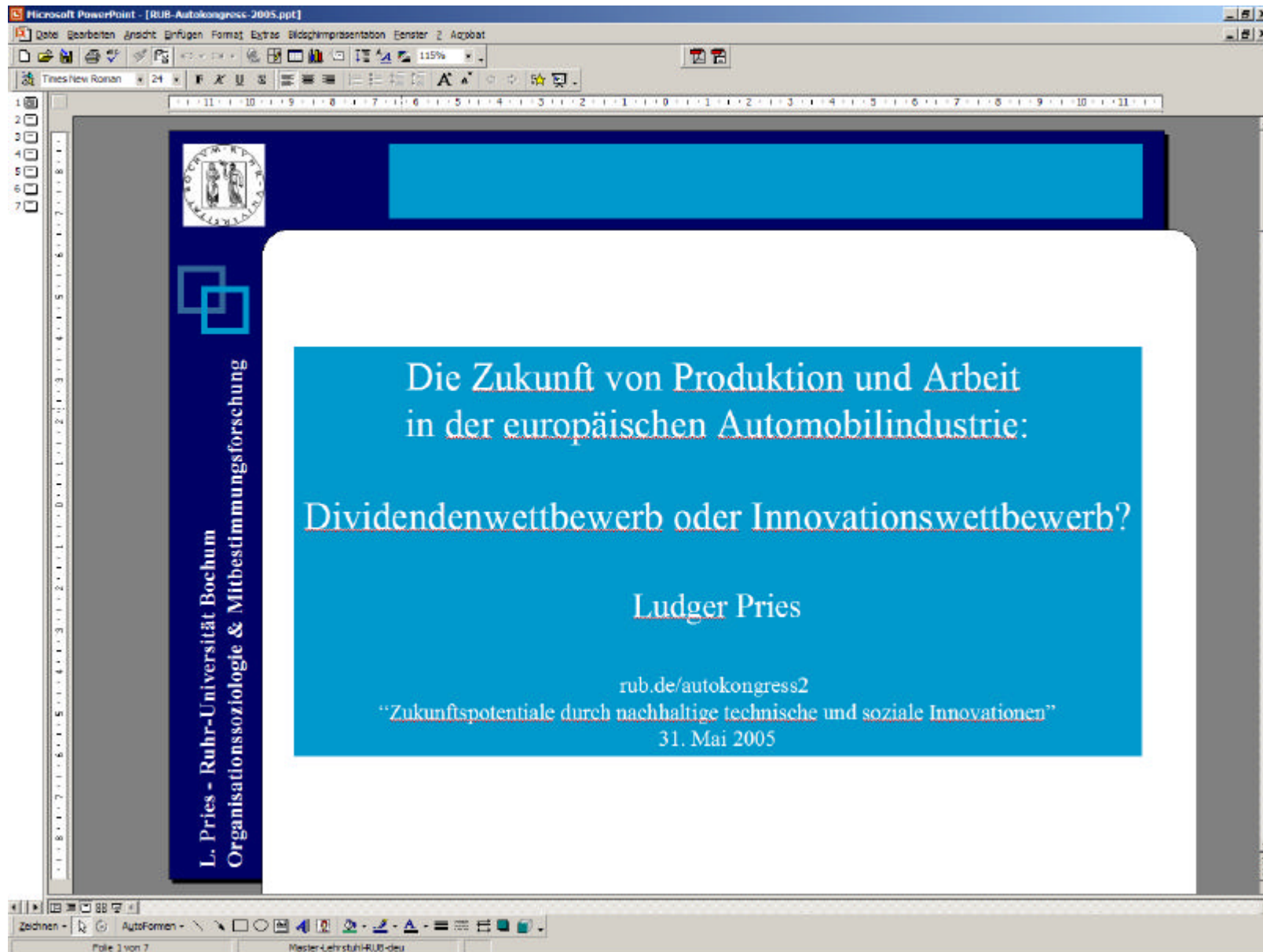
Innovationsführerschaft bezieht sich generell sowohl auf die Produkte und Dienstleistungen selbst, wie auch auf die Produktionssysteme und in einem weiteren Sinne die Organisation der dafür angemessenen Wertschöpfungsketten. Europa kann in diesem Innovationswettbewerb um Produkte, Produktionssysteme und Wertschöpfungsketten viele Ressourcen mobilisieren, die in dieser Kombination und Konzentration weltweit einmalig sind. Europa als einheitlicher Wirtschaftsraum hat nicht nur den größten Absatzmarkt im Hinblick auf zahlungsfähige Nachfrage zu bieten, es ist auch der in Hinsicht auf technische Produktstandards, Umweltschutzauflagen sowie Sicherheits- und Recyclingvorschriften weltweit wohl anspruchsvollste Raum.

Innovationsführerschaft entscheidet sich in diesem Zusammenhang zuallererst an der Fähigkeit, lokale Wissensressourcen global zu mobilisieren und in regionalen Entwicklungs- und Kompetenznetzwerken zu bündeln. Viel stärker als in der Vergangenheit wird es dabei auf die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ankommen. Hierfür gibt es bereits gute Erfahrungen und Beispiele, in Bayern, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Niedersachsen und NRW; dieser Kongress und das mitorganisierende CONAUTO-Projekt sind auch Schritte in diese Richtung.

Vieles spricht dafür, dass ein Geschäftsmodell Innovationswettbewerb mit folgenden Merkmalen wahlverwandt ist und in direktem Kontrast zu einem Geschäftsmodell des Kosten- und Dividendenwettbewerbs steht:

- Statt der rein marktlichen Koordination kurzfristiger Kapitalgeberinteressen werden die kurz-, mittel- und langfristigen Ansprüche und Erwartungen der Anteilseigner, Manager, Beschäftigten, Kunden, Zulieferer und anderen Gruppen berücksichtigt;
- Statt der Fixierung auf den isolierten Prozess tayloristischer Güterproduktion wird das Auto ganzheitlich in der Wertschöpfungskette und in seine vielfältigen technischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umwelten eingebettet wahrgenommen;
- Statt einer starken Trennung in privilegierte Stamm- und prekäre Randbelegschaften und einer Wahrnehmung von Arbeit als Kostenfaktor werden die Entwicklung der Beschäftigten und der Geschäftspartner sowie innovativer Organisationsformen und Arbeitspolitiken als wichtigste Investition angesehen;
- Statt auf Misstrauen und einseitige Machtdurchsetzung basierenden Beziehungen werden langfristige Vertrauensbeziehungen, Konsensorientierung und Mitbestimmung nach innen und außen praktiziert.

Mit dieser sehr vereinfachten Gegenüberstellung soll keinem neuen *One-Best-Way* eines partizipativen Geschäftsmodells des Innovationswettbewerbs das Wort geredet werden. Zwischen Nachhaltigkeit, Innovationswettbewerb, human-zentrierten Produktionssystemen, innovativer Arbeitspolitik und Partizipation besteht kein deterministischer Zusammenhang – wohl aber eine Wahlverwandtschaft! Gegen ein allzu borniertes Geschäftsmodell des Kosten- und Dividendenwettbewerbs dürfen wir das Geschäftsmodell des Innovationswettbewerbs als realistische und zukunftsfähige Chance durchaus denken!







Microsoft PowerPoint - [RUB-Autokongress-2005.ppt]

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Bildschirmpräsentation Fenster Hilfe

Times New Roman 24 115%

1 2 3 4 5 6 7





L. Pries - Ruhr-Universität Bochum  
Organisationssoziologie & Mitbestimmungsforschung

1. Es gibt kein für die Automobilindustrie generell gültiges Geschäftsmodell, keinen *one best way*.


1.1 Historisch-empirisch (Michel Freyssenet/GERPISA):  
Drei "industrielle Modelle und Profitstrategien"

- Volumen- und Diversitätsorientierung (Volkswagen)
- Permanente Kostenreduktion bei gegebener Produktion (Toyota)

1.2 Unterschiedliche Gewichtung kurz-, mittel- und langfristiger Ziele

1.3 Unterschiedliche Berücksichtigung der Anspruchsgruppen:

- Kapitaleigener
- Management
- Beschäftigte und ihre Interessenvertretung
- Kunden sowie Zulieferer
- Kommunen und öffentliche Meinung

Zeichnen - AutoFormen - 

Seite 2 von 7 Master-Lehrstuhl-RUB-06u

Microsoft PowerPoint - [RUB-Autokongress-2005.ppt]

2. Die Zukunft der europäischen Autoindustrie liegt in einem Geschäftsmodell der nachhaltigen Innovationsführerschaft.

Wettbewerbsdimensionen:

|   |                  |
|---|------------------|
| 1. Produktivität/Stückkosten                    | Schwellen-Länder |
| 2. Qualität/Dauerbelastbarkeit                  | MOE-Länder       |
| 3. Produktionsvolumen- und Produkt-Flexibilität | Triaden-länder   |
| 4. Produktionswissen/Innovationskompetenzen     | Triaden-länder   |
| 5. Regionale Vernetzung/Ressourcennutzung       | Triaden-länder   |
| 6. Globales Wissens-/Innovationsmanagement      | Westeuropa       |

L. Pries - Ruhr-Universität Bochum  
Organisationssoziologie & Mitbestimmungsforschung

Folie 3 von 7

Microsoft PowerPoint - [RUB-Autokongress-2005.ppt]

3. Innovationsführerschaft bedeutet vor allem die Kompetenz, lokale Wissensressourcen global zu mobilisieren und in regionalen Entwicklungsnetzwerken zu bündeln.

| <b>Geschäftsmodell<br/>Kosten-/Dividendenwettbewerb</b>      | <b>Geschäftsmodell<br/>Innovationswettbewerb</b>                     |
|--|--|
| Rein marktliche Koordination kurzfristiger Kapitalinteressen | Komplexe Aushandlung verschiedener Ansprüche                         |
| Fixierung auf fordistisch-tayloristische Güterproduktion     | Ganzheitliches Denken in WSK<br>Auto als eingebettetes Produkt       |
| Starke Trennung Stamm-Rand<br>Beschäftigte als Kostenfaktor  | Entwicklung der Beschäftigten und Partner, Innovative Arbeitspolitik |
| <i>Low-trust</i> -Beziehungen<br>nach innen und außen        | Vertrauensbeziehungen, Konsensorientierung und Mitbestimmung         |

L. Pries - Ruhr-Universität Bochum  
Organisationssoziologie & Mitbestimmungsforschung

Zeichnen - AutoFormen -  
Folie 4 von 7  
Master-Lehrstuhl-RUB-deu