Strukturpolitische Probleme der Automobil-Industrie unter dem Aspekt des Wettbewerbs

Herausgegeben von

Burkhardt Röper

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schriften des Vereins für Socialpolitik

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Neue Folge Band 151

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 151

Strukturpolitische Probleme der Automobil-Industrie unter dem Aspekt des Wettbewerbs

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Strukturpolitische Probleme der Automobil-Industrie unter dem Aspekt des Wettbewerbs

Herausgegeben von

Burkhardt Röper

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Strukturpolitische Probleme der Automobil-Industrie unter dem Aspekt des Wettbewerbs / hrsg. von Burkhardt Röper. — Berlin: Duncker und Humblot, 1985.
(Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; N.F., Bd. 151)
ISBN 3-428-05924-7

NE: Röper, Burkhardt [Hrsg.]; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Schriften des Vereins ...

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten
© 1985 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41
Gedruckt 1985 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin 61
Printed in Germany

ISBN 3-428-05924-7

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorbemerkungen des Herausgebers

I. Die „Arbeitsgruppe Wettbewerb" wurde 1969 als Unterausschuß im Wirtschaftspolitischen Ausschuß des Vereins für Sozialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, gegründet. Sie ist ein neutrales wissenschaftliches Forum zur Diskussion wettbewerbspolitischer Probleme im Kreise daran besonders interessierter Vereinsmitglieder, Unternehmer und Mitglieder der Wettbewerbsbehörden.

Mit dem vorliegenden Band stellt die Arbeitsgruppe Wettbewerb in ihrem elften Sitzungsbericht die Ergebnisse der Tagung vom 31. 3./1. 4. 1982 in Salzburg vor. Schwerpunkte dieses Symposiums waren Überlegungen über Ursachen und Abhilfen strukturpolitischer Probleme in der deutschen Automobilindustrie, u. a. vor dem Hintergrund der japanischen Herausforderung und gestiegener Energiekosten. Als fachkundige Referenten wurden acht Entscheidungsträger aus der Kraftfahrzeugwirtschaft, der Vizepräsident des Bundeskartellamtes, ein Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und ein auf dem Automobilsektor ausgewiesener Hochschullehrer eingeladen.

Robert A. Lutz analysiert den europäischen Kraftwagenmarkt und führt die Rolle der Japaner in diesem Bereich vor Augen. Er berichtet aus der Sicht seines Unternehmens, welche Maßnahmen dort zur Überwindung struktureller, konjunktureller und japan-induzierter Probleme in Betracht gezogen bzw. realisiert werden. Dabei weist er auf erhebliche Konzentrationstendenzen hin.

Auf der Erfahrungsbasis der „Ölpreisschocks" der Jahre 1973/74 und 1979/80 sucht *Hartmut Berg* zu beantworten, wie sich die Wachstums-, Konjunktur- und Wettbewerbsbedingungen, mit denen sich die deutsche Automobilindustrie in Zukunft konfrontiert sieht, angesichts sich stark verteuernder Energie verändern werden; es ist der Versuch eines Szenarios, bei dem man — wie Berg betont — vorerst auf Vermutungen und Annahmen angewiesen ist.

Annerose Iber-Schade zeigt aus der Perspektive eines Zulieferunternehmens die Auswirkungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie auf diesen vorgelagerten Bereich auf. Insbesondere wird auf die Abhängigkeitsbeziehung zwischen den Zulieferern und den Automobilherstellern eingegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Sicht des Bundeskartellamtes zu Struktur und Wettbewerb in der Automobilindustrie legt *Ernst Niederleithinger* dar. Den Ausführungen zu Konzentrationsgrad, Marktzutrittsmöglichkeiten, Modellpolitik, Markttransparenz und Konditionenwettbewerb auf dem PKW- und LKW-Markt sowie der Frage, ob auf den Märkten wesentlicher Preiswettbewerb besteht, schließen sich Folgerungen für die kartellrechtliche Aufsicht an.

Edzard Reuter untersucht die unterschiedlichen Wettbewerbsverhältnisse der deutschen, amerikanischen und japanischen Automobilhersteller aufgrund verschiedenartiger Kostenstrukturen. Er stellt dabei Probleme der Vergleichbarkeit heraus und warnt vor eindimensionalen Betrachtungen. Er schließt mit vier Handlungsansätzen für die europäische Automobilindustrie, welche die Positionen der einzelnen Unternehmen im Wettbewerb künftig festigen oder gar verbessern können.

Georg Mosing schildert den Markt für Dieselmotoren-Einspritzsysteme. Aus der Sicht eines kleinen, aber hochspezialisierten Zuliefererunternehmens beschreibt er die Möglichkeiten, auch als „Zwerg zwischen Riesen" im Wettbewerb zu bestehen, und nennt vier Grundsätze, die es dem Unternehmen ermöglicht haben, nicht nur zu überleben, sondern zu expandieren.

Dieter Wolf analysiert die gesamt- und weltwirtschaftliche Lage der deutschen Automobilindustrie. Diese Schlüsselindustrie ist wesentlich vom Export in andere Länder abhängig. Wolf schildert die Situation der Automobilindustrie in den EG-Ländern und stellt besorgt auf der gesamten Welt protektionistische Tendenzen fest, nicht-tarifäre Handelshemmnisse, die den freien Welthandel erschweren. Er schließt mit kritischen Anmerkungen über den Sinn weiterer Konzentration und Kooperation in der Branche als Mittel der Strukturanpassung.

Die Veröffentlichung zeigt anschaulich die Beurteilung der Struktur und des Wettbewerbsverhaltens der Kraftfahrzeugindustrie in Europa, insbesondere aber der Bundesrepublik Deutschland im Frühjahr 1982.

II. Teilnehmer der Sitzung der „Arbeitsgruppe Wettbewerb" waren deren Mitglieder, die Herren

Dr. Hans-Heinrich Barnikel, Direktor beim Bundeskartellamt Berlin,

Prof. Dr. Helmut Gröner, Universität Bayreuth,

Prof. Dr. Walter Hamm, Universität Marburg,

Prof. Dr. Ernst Heuß, Universität Erlangen-Nürnberg,

Prof. Dr. Erhard Kantzenbach, Universität Hamburg,

Prof. Dr. Erich Kaufer, Universität Innsbruck,

Prof. Dr. Hans-Otto Lenel, Universität Mainz,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Prof. Dr. Manfred Neumann, Universität Erlangen-Nürnberg,

Prof. Dr. Dieter Pohmer, Universität Tübingen,

Prof. Dr. Hellmuth St. Seidenfus, Universität Münster,

Prof. Dr. Burkhardt Röper, RWTH Aachen (Vorsitz),

und deren Gäste

Horst Backsmann, seit 1978 hauptamtlicher Präsident des Verbandes der Automobilindustrie e. V., Frankfurt, (gestorben am 9. 7. 1984),

Prof. Dr. Hartmut Berg, Universität Gesamthochschule Essen,

Dr. Achim Diekmann, Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie e. V., Frankfurt,

Dr. Annerose Iber-Schade, Firma Wilhelm Schade, Plettenberg, Mitglied der Monopolkommission,

Robert A. Lutz, Vorstand Ford of Europe Inc., Brentwood/Essex, Großbritannien, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Ford-Werke AG, Köln, Vice President Ford Inc., USA,

Dr. Ernst Niederleithinger, Vizepräsident des Bundeskartellamts, Berlin,

Dr. Friedmar Nusch, Leiter „Wirtschaftspolitische Informationen", Ford-Werke AG, Köln,

Georg Mosing, Generaldirektor der Friedmann & Maier AG, Hallein, Österreich, (gestorben am 9. 8. 1984),

Edzard Reuter, Mitglied des Vorstandes der Daimler-Benz AG, Stuttgart,

Dr. Dieter Wolf, Ministerialrat im Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn.

Die Mitglieder der „Arbeitsgruppe Wettbewerb" danken den Gästen für ihre lebhafte Teilnahme durch Referate und Diskussionsbeiträge. Sie trauern um die inzwischen Verstorbenen.

Überarbeitung des Manuskripts und Redaktion der Veröffentlichung: Dr. Rolf Marfeld, RWTH Aachen.

III. Die Mitglieder der „Arbeitsgruppe Wettbewerb" und der Herausgeber sind dem Land Nordrhein-Westfalen für die Bereitstellung der Mittel für einen Stenografen zu Dank verpflichtet.

Die Referenten haben ihre Ausführungen mehr oder weniger stark überarbeitet. Dementsprechend mußten auch die Diskussionsbeiträge geändert werden. Einige vertrauliche Ausführungen wurden fortgelassen. Alle Höflichkeitsbezeigungen, Einleitungen usw. wurden vom Herausgeber gestrichen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Inhaltsverzeichnis

1.1 **Robert A. Lutz:** Strukturpolitische Probleme der Kfz-Industrie aus der Sicht eines in Europa in mehreren Ländern tätigen Konzerns 13

1. Der europäische Markt ... 13

1.1 Der PKW-Markt ... 14

1.2 Der LKW-Markt ... 16

1.3 Einzelmärkte für PKW ... 16

1.4 Die Japaner in Europa ... 17

1.5 Negative Faktoren für europäische Hersteller ... 19

2. Die Antwort von Ford in Europa ... 20

2.1 Die Reduzierung der Fertigungskosten ... 20

2.1.1 Mitarbeiter und Motivation ... 21

2.1.2 Automation, Materialwirtschaft und Kapazitätsauslastung ... 22

2.1.3 Das Ziel der Ford Organisation ... 24

2.2 Die Händlerschaft ... 24

2.2.1 Die Ford-PKW-Modellreihen ... 25

2.2.2 Die Ford-LKW-Modellreihen ... 26

2.3 Investitionen in das Produkt ... 26

2.4 Zusammenarbeit mit Regierungen ... 29

3. Zusammenfassung ... 30

Schwerpunkte der Diskussion ... 33

2.1 **Hartmut Berg:** Der Einfluß steigender Energiepreise auf Wachstums-, Struktur- und Wettbewerbsbedingungen der deutschen Automobilindustrie ... 53

Schwerpunkte der Diskussion ... 76

3.1 **Annerose Iber-Schade:** Auswirkungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie auf Kfz-Zulieferunternehmen ... 95

Schwerpunkte der Diskussion ... 110

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4.1 **Ernst Niederleithinger:** Struktur und Wettbewerb in der Automobilindustrie aus der Sicht des Bundeskartellamtes 129

I. Vorbemerkung und Eingrenzung des Themas 129

II. Markt für Personenkraftwagen 131

II.1 Angebotsstruktur 131

II.2 Nachfragestruktur 136

II.3 Marktverhalten 137

III. Markt für Lastkraftwagen 144

III.1 Transporter 144

III.2 Schwere Lastkraftwagen 146

IV. Folgerungen für die kartellrechtliche Aufsicht 149

IV.1 Kontrolle des Preisverhaltens 149

IV.2 Horizontale Wettbewerbsbeschränkungen 150

IV.3 Marktmacht der Automobilindustrie gegenüber Zulieferern und Vertragshändlern 151

Schwerpunkte der Diskussion 153

5.1 **Edzard Reuter:** Kostenrelevante Wettbewerbsfaktoren der Automobilindustrie im internationalen Vergleich 185

Schwerpunkte der Diskussion 199

6.1 **Georg Mosing:** Herstellung und Vertrieb von Einspritzsystemen für Dieselmotoren 213

Schwerpunkte der Diskussion 220

7.1 **Dieter Wolf:** Strukturpolitische Probleme in der Kfz-Industrie aus der Sicht des Bundesministeriums für Wirtschaft 229

Schwerpunkte der Diskussion 243

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabellenverzeichnis

1: Entwicklung der Gesamtmarktanteile (%) der führenden Hersteller von Personen- und Kombinationskraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland auf der Basis der Neuzulassungen 134

2: Marktanteile (%) der jeweils fünf führenden Hersteller von Personen- und Kombinationskraftwagen auf einzelnen Teilmärkten (Basis: Neuzulassungen 1981) 135

3: Gesamtmarktanteil (%) der japanischen Hersteller von Personen- und Kombinationskraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland auf der Basis der Neuzulassungen 136

4: Preiserhöhungen inländischer Hersteller auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland 1969 - 1982 (Preisindex; 1969 = 100) 141

5: Preiserhöhungstermine und -raten durch inländische Hersteller auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland seit 1976 142

6: Neuzulassungen und Marktanteile bei Lastkraftwagen unter 4 t zulässiges Gesamtgewicht in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981 145

7: Neuzulassungen und Marktanteile bei schweren Lastkraftwagen am Beispiel der Lastkraftwagen mit Normalaufbau über 16 t zulässiges Gesamtgewicht und der Sattelzugmaschine in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981 147

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersichtsverzeichnis

1: Alternativen der Entwicklung der Neuzulassungen auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland 1980 - 2000 69

2: Ausgewählte Daten zur Entwicklung des PKW-Marktes in der Bundesrepublik Deutschland 1980 - 2000 70

3: Entwicklung der PKW-Zulassungen: Wachstumstrend und konjunkturelle Abweichungen 1970 - 1980 71

4: Die 20 bedeutendsten Anbieter auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981 72

5: Zahl der Vertragshändler, Fahrzeugbestand und Absatz je Händler der 20 bedeutendsten Anbieter auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1980 73

6: Verflechtungsmatrix für die Weltautomobilindustrie 74

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1.1 Robert A. Lutz:

Strukturpolitische Probleme der Kfz-Industrie aus der Sicht eines in Europa in mehreren Ländern tätigen Konzerns

Als Sie mich baten, hier und heute zu Ihnen zu sprechen — und das auch noch über das Thema „Strukturpolitische Probleme der Automobilindustrie in Europa" —, sind Sie ein schwer kalkulierbares Risiko eingegangen. Offensichtlich waren Sie sich nicht der Tatsache bewußt, daß ich, wenn ich einmal mit diesem Thema begonnen habe, nur sehr schwer ein Ende finde, da es sich um mein Lieblingsthema handelt.

In der mir zur Verfügung stehenden Zeit wird es kaum möglich sein, Ihnen ein differenziertes Bild zu geben. Da ich ohnehin ein hervorragend informiertes Auditorium vor mir sehe, bin ich der Meinung, daß ich einige Vertrautheit mit der europäischen Automobillandschaft voraussetzen kann.

Aus diesem Grunde werde ich auch nur einige markante Eckpfeiler setzen, um so viel Zeit wie möglich für die Diskussion verfügbar zu haben.

1. Der europäische Markt

Lassen Sie mich vorab definieren, was ich meine, wenn ich von „Europa" rede. Ich werde für die statistischen Grundlagen die Definition benutzen, die Ford in Europa anwendet.

Unsere Definition von „Europa" umfaßt die EFTA-Länder, die Länder der Europäischen Gemeinschaft, mit Ausnahme Griechenlands, aber einschließlich Spanien.

Damit spreche ich von einem Gesamtmarkt für ca. 340 Millionen Menschen. Dies bietet eine stabile Absatzbasis für 13 größere und eine Vielzahl kleinerer Automobilhersteller, deren Exportabsatz in den sogenannten Rest der Welt außerhalb Europas jedoch ständig abnimmt.

Wenn man sich diese Gesellschaften unter dem Strich anschaut, so gab es profitable und weniger profitable Unternehmen, wobei die Gewinne nach Steuern zuletzt 1979 ihren höchsten Stand erreichten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ausgewählte europäische Automobilhersteller
(Gewinn nach Steuern in Mio. US Dollar — 1980)

Gewinn		Verlust	
Daimler-Benz	490	Leyland	— 1 220
Ford-Großbritannien	462	Peugeot	— 385
VW Audi	176	Ford-BRD	— 258
BMW	100	GM-BRD	— 250
Renault	73	GM-Großbritannien	— 190
Volvo	9	Fiat	— 152
		Alfa Romeo	— 9

Die Übersicht, die die Gewinn- und Verlustsituation zeigt, gibt den Stand 1980 wieder. Wir haben auch eine provisorische Auswertung für das Jahr 1981. Danach wäre Daimler Benz 1981 besser, Ford Großbritannien etwas schlechter, VW Audi plus minus Null, und zwar mit Zaudern, BMW wahrscheinlich in etwa gleichgeblieben; Renault befindet sich im Verlust, Volvo etwas im Plus. Ford Deutschland, d. h. Bundesrepublik, ist aus der Verlustzone gekommen und arbeitet wieder mit Gewinn. Auf der Verlustseite hat sich, außer der Tatsache, daß Ford Deutschland auf die andere Seite gelangt und Fiat, jedenfalls nach deren Behauptung, bei plus minus Null angelangt ist, also nicht allzu viel verändert. Tendenziell ist aber das Jahr 1981 eher noch schlechter als 1980.

1.1 Der PKW-Markt

Dieser Gewinnverfall war teilweise bedingt durch erheblich zurückgegangene Neuzulassungsvolumina in den Jahren 1980 und 1981. Hier spielte die einsetzende Rezession eine wesentliche Rolle. Das Gesamtvolumen der Neuzulassungen in Europa 1981 war mit 9,7 Millionen Einheiten auf dem Niveau des Jahres 1976.

Noch mehr von Bedeutung war das wachsende Segment dieses kleiner werdenden Marktes, den importierte japanische Automobile für sich beanspruchten. Vor zehn Jahren waren sie im europäischen Markt einfach noch nicht existent. 1975 hatten sie etwas über fünf Prozent des Gesamt-Neuzulassungsvolumens.

Seit zwei Jahren verkaufen die Japaner jedes zehnte in Europa neu zugelassene Auto. Möglicherweise kann man das als weniger dramatisch einschätzen als das Wachstum der japanischen Importe in die USA, insbesondere, wenn man es auf das absolute Volumen bezieht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Man sollte sich jedoch erinnern, daß die Japaner in Europa gegen Fahrzeuge konkurrieren, die nach Gewicht, Größe, Spezifikation, Wirtschaftlichkeit und Qualität nahezu direkt vergleichbar sind.

Ein Argument, das in Amerika verwendet wird, ist: Die Japaner erfüllten ein Marktbedürfnis, das die amerikanischen Hersteller nicht erfüllen. Das trifft für Europa nicht zu.

Um das zu beweisen, beginnt der nachfolgende Vergleich bereits 1932, als Ford seine eigenen Fahrzeuge in Europa zu entwickeln begann.

Trotz drastischer Marktsegment-Veränderungen, auf die ich später eingehen werde, ergab sich keine Notwendigkeit für das sogenannte downsizing — zu Deutsch: Fahrzeugverkleinerung —, das in den USA bereits in vollem Gange ist.

In Europa hat es dagegen praktisch seit Beginn der Automobilfertigung eine bemerkenswerte Konstanz gegeben, sowohl was die Motorengröße als auch das Motorengewicht angeht.

Darüber hinaus möchte ich noch drei andere Perspektiven aufzeigen, die den Unterschied zwischen Europa und den Vereinigten Staaten verdeutlichen:

Beim Maßstab „Zugelassene Fahrzeuge pro tausend Einwohner" ist die Situation in Europa mit dem Wert 299 im Jahre 1980 auch heute noch mit der der Zwanziger Jahre in den Vereinigten Staaten vergleichbar. Hieraus resultiert unserer Einschätzung nach, daß in diesem Faktor noch einiges Wachstumspotential, insbesondere in Ländern wie Spanien und Portugal, liegt.

Auch heute noch ist das zweite, um nicht gar vom dritten Automobil pro Haushalt zu sprechen, eher die Regel als die Ausnahme in den Vereinigten Staaten. In Amerika haben ca. 60 Prozent aller Haushalte, die einen PKW besitzen, zwei oder mehr Fahrzeuge. Das ist sogar für die reicheren europäischen Länder eher eine Seltenheit. Zum Vergleich haben Deutschland, Großbritannien und Frankreich in nur jedem siebten Haushalt einen sogenannten Zweitwagen. In einigen anderen europäischen Ländern liegen die Angaben sogar noch erheblich unter diesem Niveau.

Darüber hinaus erwarten wir in unseren Prognosen für die kommende Dekade, daß das europäische Brutto-Sozial-Produkt im Durchschnitt ca. 2,4 Prozent jährlich ansteigt, obwohl natürlich ein solcher Durchschnittswert fast mehr verbirgt als er enthüllt. Zum Beispiel: In Großbritannien wird die Wachstumsrate wahrscheinlich nicht mehr als zwei Prozent im jährlichen Durchschnitt betragen; für Frankreich neh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

men wir 2,9 Prozent an und für Deutschland 2,6 Prozent. Insgesamt sieht es nicht so aus, als ob diese Wachstumsraten die projizierten Wachstumsraten in den Vereinigten Staaten erreichen werden. Diese Zuwächse werden auch nicht annähernd mit denjenigen vergleichbar sein, die wir für Japan vorausschätzen.

Nimmt man alle diese Faktoren zusammen und betrachtet auch den aufgestauten Ersatzbedarf und die Kaufattraktion, die neue, energiesparsamere Fahrzeuge ausüben, so wird das über kurz oder lang zu einem leicht verbesserten gesamteuropäischen Neuzulassungsvolumen führen. Wir erwarten, daß sich die Entwicklung langsam wieder dem bisherigen Trend nähert und 1985 11,2 Millionen und 1990 12,2 Millionen Zulassungen erreicht.

Trotzdem sollte man die Tatsache des wachsenden japanischen Anteils am europäischen Automobilmarkt nicht außer acht lassen. Denn was hier speziell bezogen auf Automobile deutlich wird, nämlich das Phänomen des japanischen Wachstums in einem Markt, ist nicht nur auf den Personenkraftwagenmarkt beschränkt.

1.2 Der LKW-Markt

Zur Situation bei den Lastkraftwagen stelle ich nur folgenden Punkt heraus:

Der japanische Anteil am europäischen LKW-Markt ist von unter einem Prozent im Jahre 1970 auf 9,2 Prozent 1981 gestiegen. In Norwegen zum Beispiel erreichte er 1980 sogar 39,2 Prozent.

Auch in Deutschland ist dieser Prozeß deutlich zu erkennen. Auf dem Markt für mittlere Nutzfahrzeuge haben die Japaner in der Bundesrepublik 1981 einen Marktanteil von 14,3 Prozent erzielt — ein Plus von 194 Prozent gegenüber dem Vorjahr bei einem insgesamt um minus 2 Prozent rückläufigen Markt. In den ersten beiden Monaten 1982 verbuchten die Japaner bereits 20,3 Prozent Marktanteil — bei einem um 21 Prozent reduzierten Gesamtmarkt-Volumen.

1.3 Einzelmärkte für PKW

Lassen Sie mich jedoch zurück zum PKW-Markt kommen und hier insbesondere einige Einzelmärkte analysieren:

Ich erwähnte bereits *Norwegen*. Hier haben die Japaner besonders gute Erfolge. Dort haben sie nämlich einen ihrer ersten Brückenköpfe in Europa etabliert und verzeichnen dort ihren höchsten PKW-Marktanteil und ihren zweithöchsten LKW-Marktanteil. Von 1978, als sie mit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

20,4 Prozent begannen, haben sie ihren PKW-Marktanteil 1981 auf 34,4 Prozent gesteigert. — Ein ähnliches Bild bietet sich in *Finnland* und *Dänemark*.

In meinem Geburtsland, der konservativen *Schweiz*, die ja keine eigene Automobilindustrie hat und wo alle Autos dieser Welt verfügbar sind, hat sich der japanische Marktanteil von 12,6 Prozent 1978 auf 26 Prozent 1981 erhöht, also ein Anstieg von 106 Prozent.

In dieser Aufzählung darf *Deutschland* mit den überaus starken traditionellen Präferenzen für die in Deutschland hergestellten Erzeugnisse nicht fehlen. Bis weit in die siebziger Jahre hinein zeigte dieser Markt wenig Interesse für japanische Importe. 1978 hatten die Japaner erst 3,7 Prozent dieses größten Marktes in Europa erobert. In den letzten zwei Jahren jedoch verbuchten sie jeweils über zehn Prozent des Neuzulassungsvolumens für sich und taten von 1979 auf 1980 den wohl größten Sprung nach vorn, den sie jemals in einem europäischen Markt getan haben.

1.4 Die Japaner in Europa

Diese Zahlen gewinnen um so größere Bedeutung, wenn man sich die Restriktionen ansieht, die andere Märkte für japanische Automobil-Importe institutionalisiert haben. Dabei gewinnt die Beschneidung eines so großen Marktes wie dem der USA für die Ausweich-Strategie der Japaner nach Europa indirekt ein besonderes Gewicht.

Italien zum Beispiel hat seit langem ein Quotensystem, das die japanischen Importe auf 2 200 Einheiten pro Jahr begrenzt. Das ist auf folgendes zurückzuführen: Als die japanische Automobilindustrie vor Jahren noch sehr schwach war, ging es den Japanern darum, Fiat die Importe nach Japan zu beschränken. Daher rührt diese Zahl. Die Italiener halten sich heute an diese damals getätigte Vereinbarung.

Frankreich hat einen Anteil von drei Prozent am Gesamt-Neuzulassungsvolumen festgelegt. In einem Gentlemen's-Agreement sind die Japaner und die *Briten* übereingekommen, den Marktanteil der Japaner auf ca. 11 Prozent des britischen Marktes zu begrenzen. In *Belgien* und *Luxemburg* haben die Japaner einer Verringerung ihres Gesamt-Verkaufsvolumens um sieben Prozent — bezogen auf ihr Volumen von 1980 — zugestimmt. Die *Niederlande* möchten die Importe auf das Niveau von 1980 begrenzen.

Um die Befürchtungen der Europäischen Gemeinschaft zu mildern, haben die Japaner 1981 eingewilligt, ihre Importe in die Europäische Gemeinschaft insgesamt in der Nähe des Niveaus von 1980 zu begrenzen. Für 1982 wird eine ähnliche Regelung angestrebt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diesem Bild der Länder, die Restriktionen gegenüber den Japanern aufgebaut haben, füge ich eine weitere Dimension hinzu, nämlich jene Märkte, die bisher keinerlei Import-Restriktionen anwenden.

So ausgeprägt das Anwachsen des japanischen Marktanteils an den europäischen Verkäufen von einem Prozent im Jahre 1970 auf ca. zehn Prozent 1980 auch war, ihr Wachstum war noch viel spektakulärer in den Märkten ohne Importbegrenzung, nämlich von zwei auf über siebzehn Prozent.

Derzeit ist der japanische Vormarsch scheinbar gestoppt, da die fernöstlichen Zulassungsvolumina in Europa stagnieren oder sogar, wie man in den letzten sechs Monaten sieht, leicht rückläufig sind. Diese scheinbare Tendenzumkehr ist jedoch im wesentlichen auf die sehr starke Aufwertung des Yen im letzten Herbst im Vergleich zu allen europäischen Währungen zurückzuführen. Hinzu kommt die Tatsache, daß bei annähernd vergleichbaren Preisen die Käufer neuer Automobile europäische Autos vorziehen. Dann ziehen eben doch wieder Argumente wie „starkes Händlernetz" mit geschultem Personal, schnell funktionierendes „Ersatzteilwesen" und gute „Wiederverkaufspreise".

Allerdings hat — ich werde später noch darauf zurückkommen — der Verkauf unserer Erzeugnisse zu japanischen Preisen verheerende Auswirkungen auf die Ertragskraft der Unternehmen. Trotzdem macht auch dabei „eine Schwalbe noch keinen Sommer". Allein von der unterschiedlichen Kostenbasis her können die Japaner jederzeit den Preiskampf wieder aufnehmen, ohne daß sie das auch nur annähernd in die Verlustzone bringt.

Angesichts dieser Entwicklung sind die Japaner zurückhaltend im Aufbau von eigenen Fertigungskapazitäten in Europa, solange sie kostengünstig und mit hoher Effizienz in Japan produzierte Fahrzeuge in europäische Märkte importieren können.

Übrigens würden wir den Aufbau von echten „Produktionsstätten", also mit hohem europäischen Zulieferanteil, durch die Japaner in Europa begrüßen und als einen Beitrag der japanischen Automobilhersteller zu „fairem Wettbewerb" ansehen. Amerikanische Hersteller wie Opel und Ford haben diese Entwicklung schon vor einem halben Jahrhundert vollzogen.

Die japanisch/europäische Kooperation beschränkt sich in einer Honda/Leyland-Kooperation, wonach Leyland den Honda Ballade in Großbritannien baut, ich möchte sagen: zusammenschraubt. Nissan realisiert vielleicht als erster größerer Investor seine Pläne, in Großbritannien eine Endmontage mit einer Montagekapazität von 200 000

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einheiten aufzubauen, die man gegebenenfalls sogar auf 250 000 Einheiten ausdehnen kann, obwohl sie sich auch hierzu noch nicht fest entschieden haben. In Anbetracht der englischen Arbeitsmoral und des nicht mehr ganz so hohen englischen Preisniveaus werden sie sich möglicherweise nicht dazu durchringen.

Alfa Romeo plant, ca. 60 000 Nissan-Produkte pro Jahr in Italien herzustellen, in die dann Alfa-Motoren eingebaut werden sollen.

In Spanien, wo die Regierung eine sehr konsequente Kontrolle gegenüber allen Importen, einschließlich den japanischen, ausübt, hat Nissan eine Minderheitsbeteiligung an Motor Iberica, die man auch von der Montage von Lastwagen auf die Montage von PKW ausdehnen könnte.

Dabei denke ich, daß es kein Zufall ist, daß Großbritannien, Italien und Spanien drei der vier genannten Länder sind — übrigens Frankreich war das vierte —, die am ehesten und stärksten eine Politik betrieben, die japanischen Importe einzudämmen.

1.5 Negative Faktoren für europäische Hersteller

Die europäischen Automobilhersteller stehen stark unter Druck, da sie von einer relativ hohen Kostenbasis her operieren müssen. Direkte und indirekte Personalkosten, insbesondere in Ländern wie Deutschland, Frankreich und Belgien, resultieren in Gesamt-Personalkosten pro Stunde Arbeit, die zwei- bis zweieinhalb Mal so hoch sind wie die entsprechenden Personalkosten in Japan.

Dazu kommt ein sich verstärkender Druck nach kürzeren Arbeitszeiten und nach mehr Urlaub, was sich in Deutschland bereits zu einem tariflichen Jahresurlaubsanspruch von sechs Wochen aufaddiert. Andere Faktoren, die die Kosten aufblähen, reichen von inoffiziellen Streiks in Großbritannien bis zu gesetzlichen oder de facto-Begrenzungen für Überstunden in Ländern wie Spanien, Deutschland und Belgien.

Bei insgesamt verringertem Neuzulassungsvolumen müssen damit die fixen Kosten auf weniger Einheiten verteilt werden.

Wie die amerikanischen Hersteller sehen sich auch die europäischen Unternehmen sehr hohen Zinsbelastungen ausgesetzt. Die Kehrseite davon sind, etwa bei Daimler-Benz, die Zinseinnahmen. Darüber hinaus wurden die Gewinnspannen durch die drastische Verschiebung der Nachfrage von größeren auf kleinere Automobile geschmälert. Hinzu kommen stark intensivierte und zusätzliche Kosten verursachende Marketing- und Werbeanstrengungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Die Antwort von Ford in Europa

Wie sollen nun die europäischen Hersteller einer Situation begegnen, die direkt das Überleben einiger bedroht, in jedem Falle aber alle Hersteller betrifft? An dieser Stelle muß ich nun vom Generellen auf das Besondere kommen.

Von nun an kann ich nur noch über die Aktivitäten von Ford in Europa sprechen, und wenn ich bislang das Umfeld, in dem wir arbeiten, als sehr schwierig skizziert habe, so habe ich das getan, weil genau dieses Umfeld uns vor besondere Probleme stellt.

Möglicherweise planen andere Automobilhersteller andere Maßnahmen mit unterschiedlichen Prioritäten, die durch andersartige Liquiditäts- und Investitionsüberlegungen bestimmt sind. Wenn man jedoch den Druck, der aus dem Umfeld resultiert, analysiert, so kann ich mir nicht vorstellen, daß die Ziele und Maßnahmen dieser Mitwettbewerber allzu verschieden von den Zielen und Maßnahmen von Ford sind.

Die Antwort von Ford besteht im wesentlichen aus vier Hauptaktionsbereichen, von denen wir glauben, daß sie uns wettbewerbsmäßig im Vergleich zu allen anderen europäischen Konkurrenten und den Japanern an die vorderste Stelle bringen werden:

— Reduzierung der Fertigungskosten,

— Pflege einer gesunden Händlerschaft,

— Investitionen in das Produkt,

— Zusammenarbeit mit Regierungen, um ein günstiges Umfeld für die Industrie als solche zu erreichen.

2.1 Die Reduzierung der Fertigungskosten

Jede Diskussion über Produktionskosten muß sich mit der Tatsache beschäftigen, daß das durchschnittliche japanische Unternehmen zwischen 40 und 50 Automobile pro Jahr und Mitarbeiter produziert. Die effizientesten europäischen Unternehmen, von denen Ford zweifellos eines ist, produzieren zwischen 10 und 15.

Wir liegen zur Zeit bei etwa 9 in England und 15 in Deutschland und Spanien. Wir hoffen, bis Ende des Jahres in Deutschland auf 16 zu kommen. Die Zielsetzung für 1985 ist 20 Fahrzeuge pro Mitarbeiter pro Jahr in Deutschland.

Der durchschnittliche Zukauf-Anteil eines europäischen Automobils beträgt ca. 50 Prozent im Vergleich mit ungefähr 80 Prozent eines

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

japanischen Wagens. Selbstverständlich haben die japanischen Hersteller auch in einigen Bereichen eine weitergehende Automation. Aber an erster Stelle haben sie ein total anderes kulturelles, soziales und strukturelles Umfeld, das in Motivationshaltungen der einzelnen Mitarbeiter und der Bevölkerung mündet, die man weder in Europa noch in Amerika vorfindet oder schaffen kann.

Unser Sinn für Individualität, der oft in vielen kreativen Bereichen ein Pluspunkt ist, läßt diese Haltung nicht zu. Ich kann nicht tiefer ins Detail gehen, möchte aber festhalten, daß aller Fortschritt, den wir im Bereich der Produktion erzielen können, diese Lücke nur verringern, nicht jedoch schließen kann.

Den Herren vom Kartellamt, die hier anwesend sind, sei gesagt, daß viele der Formen der Zusammenarbeit zwischen japanischen Firmen und Institutionen insbesondere in Deutschland schlechthin als „kriminell" zu bezeichnen wären, so zum Beispiel Abkommen über Marktteilungen und dergleichen mehr.

Die Maßnahmen, die Ford im Produktionsbereich getroffen hat, unterteilen sich in zwei Aspekte: Erstens, einen effizienteren Beitrag durch unsere Mitarbeiter herbeizuführen, und zweitens, ein komplettes Überdenken der Art und Weise einzuleiten, wie wir unsere Ressourcen nutzen.

2.1.1 Mitarbeiter und Motivation

Wir arbeiten daran, die Einbeziehung unserer Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse in einer Vielzahl von Fällen zu verstärken. Sichtbarstes Zeichen hierfür sind sogenannte Qualitäts-Gesprächskreise, von denen bei Ford europaweit ca. 1 300 aktiv sind. Es handelt sich um Diskussionskreise, in denen Möglichkeiten besprochen werden, die Arbeit auf Anhieb richtig und besser zu machen, und zwar ohne überflüssige Reparaturen und Nacharbeiten. Das ist ein Hauptfaktor, um bessere Produktqualität zu erlangen.

Wir arbeiten zusammen mit unseren Mitarbeitern daran — und das bezieht auch Betriebsräte und Gewerkschaften ein —, eine größere Flexibilität zu erreichen, indem wir direkte und indirekte Funktionen integrieren. Dazu muß man wissen, daß viele dieser innerbetrieblichen ungeschriebenen Gesetze auf Traditionen beruhen, die Gültigkeit hatten, als der Pferdewagen noch das Haupttransportmittel war. Mit diesen Mitteln beabsichtigen wir, die Zahl der Gesamtbelegschaft auf ein produktionsadäquates Niveau abzustimmen. Zur gleichen Zeit verringern wir die Anzahl der Management-Hierarchie-Ebenen und die Anzahl der organisatorischen Einheiten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dies senkt Gemeinkosten. Europaweit hat Ford seit 1979 die Anzahl der Gehaltsempfänger von 32 000 auf 29 000 Ende 1981 reduziert. Ende 1982 werden wir bei Ford in Europa bei knapp über 28 000 liegen. Und dann Jahr für Jahr 1 000 Gehaltsempfänger weniger bei hoffentlich steigender Produktion. Endziel ist, irgendwo zwischen 19 000 und 20 000 Gehaltsempfängern anzugelangen.

Es kommen noch ungefähr 100 000 Lohnempfänger hinzu, so daß wir derzeit bei einer Gesamtzahl von etwa 130 000 Beschäftigten sind. Das ist zu vergleichen mit dem Unternehmen in Japan, an dem wir etwa 25 Prozent besitzen, was uns immerhin einen Einblick gibt. Unser Produktionsvolumen in Europa beträgt etwa 1,5 Millionen Fahrzeuge. Toyo Kogyo hat 1981 1,2 Millionen Fahrzeuge produziert, und das mit insgesamt 22 000 Mitarbeitern. Seit 15 Jahren, als das Volumen dort noch 250 000 Einheiten im Jahr betrug, beschäftigen sie nach wie vor 22 000 Mitarbeiter. Sie haben weder reduziert noch je aufgestockt. Sie bauen heute 1,5 Millionen Einheiten mit diesen 22 000 Mitarbeitern. Das ist weniger als bei uns die Zahl der Gehaltsempfänger. Zwar ist der Integrationsgrad 80 Prozent anstatt 50 Prozent; aber damit kann man den Faktor von fast sieben zu eins nicht kompensieren.

2.1.2 Automation, Materialwirtschaft und Kapazitätsauslastung

Was die Ressourcen anbetrifft, so wenden wir mehr und mehr neue Fertigungstechnologien an — dazu gehören auch moderne Roboter. Vor 1980 hatten wir in allen unseren europäischen Werken 13 Roboter; bis Ende 1986 werden wir über 100 Roboter einsetzen. Jeder Roboter ersetzt im Durchschnitt zwei Mitarbeiter. Für Ford heißt das bei einem Gesamtbelegschaftsvolumen von etwas mehr als 100 000 Lohnempfängern in Europa ca. 1 000 Mitarbeiter oder ein Prozent. Sie können sich also vorstellen, daß man hier nur an der Oberfläche zu kratzen begonnen hat.

Abgeleitet von den Japanern führt Ford viele der sogenannten „kanban" (oder „genau zur richtigen Zeit")-Prinzipien in der engeren Lagerkontrolle ein. Damit werden vor allem die Fertigungszwischenlager drastisch reduziert. Seit Ende 1979 haben wir unsere Produktionsmateriallager um 40 Prozent gekürzt. Dies entspricht einem Volumen von 300 Millionen Dollar. Bei 20 Prozent Zinsen sind das rein rechnerisch über 60 Millionen Dollar Einsparungen gegenüber dem Zustand zuvor.

Einen absoluten Übergang auf „kanban" nach japanischer Art ist in Europa nicht möglich, weil die Fertigung nicht nur der Automobilindustrie, sondern auch der Zulieferindustrie auf ganz Europa ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

streut ist. Dagegen ist in Japan eine Automobilindustrie typisch, die ähnlich wie VW/Wolfsburg in einem einzigen riesigen Komplex angesiedelt ist. Im Unterschied zu VW wären in Japan aber vergleichbare Firmen wie Bosch, Fichtel & Sachs usw. unmittelbar auch in Wolfsburg um VW herum gruppiert und würden stündlich die Teile anliefern, was, wie gesagt, bei uns nicht geht.

Eine verbesserte Auslastung der Fertigungseinrichtungen erreicht Ford, indem es die sogenannte unproduktive Zeit, die zum Beispiel auf Werkzeugaustausch zurückzuführen ist, reduziert. Die Netto-Erträge pro Maschine konnten gesteigert werden, indem Defekte und Nacharbeiten minimiert wurden.

Darüber hinaus sind wir ohne jegliche Vorbedingungen an das ganze Thema, wie und woher wir unsere Zulieferteile beziehen, herangegangen. In den letzten drei Jahren hat innerhalb der europäischen Zulieferindustrie ein unglaublicher Wandel in der Wettbewerbsfähigkeit stattgefunden. Das gilt insbesondere für Großbritannien und Deutschland. Zwischen diesen beiden Ländern allein trat ein Umschwung der Wettbewerbsfähigkeit, bedingt durch Wechselkurse und Inflation, in einer Größenordnung von 50 Prozent ein.

Das ist heute ein wettbewerbsverzerrender Faktor, der über alle kurzfristigen Kostenoptimierungsanalysen hinausgeht. Es ist zum Beispiel zu fragen: Wo sollten wir in zwei Jahren ein Motorenmontagewerk oder ein Motorenwerk in Europa errichten? Diese Frage kann heute überhaupt nicht beantwortet werden, weil die klassischen Standortanalysen unter Berücksichtigung von Steuern, Rohmaterialverfügbarkeit, Infrastruktur, Lohnkosten usw., wie man sie früher durchgeführt hat, heute sinnlos sind; denn das Ganze wird von einer 20- oder 30prozentigen Wechselkursverschiebung „weggeblasen".

Wir haben die Notwendigkeit erkannt, auf die Kosten für Vorleistungen mit einem „weltweiten" Auge zu schauen, und haben unsere Zulieferanten in Europa davon überzeugen können, daß sie hinsichtlich Qualität und Preis nur mit dem Besten, das weltweit angeboten wird, zu konkurrieren haben. Unsere Zulieferanten haben erkannt, daß auch sie die gleichen deutlichen Verbesserungen in bezug auf Effizienz und Qualität, zu denen wir uns bekennen, nachvollziehen müssen, um im Geschäft zu bleiben.

Wir erwarten, daß es auch in diesem Bereich weniger, aber effizientere Zulieferbetriebe in der Zukunft geben wird, und wir erwarten von ihnen, daß sie mehr Verantwortung in bezug auf die integrierte Vorentwicklung ganzer Komponenten und Aggregate übernehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Um auch hier eine Zahl zu nennen: Anfang 1980 hatte Ford in Europa ca. 1 500 verschiedene Zulieferer im Bereich der Karosseriefertigung und Montage. Ende 1981 waren es rd. 370 weniger. Ähnliches gilt für die Fahrgestellfertigung: Von 950 Zulieferanten 1980 blieben 830 Ende 1981. Der Abbau der Anzahl von Lieferanten geht noch zügig voran.

2.1.3 Das Ziel der Ford-Organisation

Zusammengefaßt planen wir also — oder haben zum Teil bereits realisiert — entscheidende Verbesserungen der internen Schlagfähigkeit unserer Organisation. Diese Effizienzsteigerung ist jedoch nicht auf den Fertigungsbereich beschränkt. Die gleichen Aspekte müssen auch auf die Produktentwicklung, den Verkaufsbereich, das Finanzwesen und die anderen Zentralstäbe Anwendung finden. Wir können und müssen die Anzahl der Geschäftstätigkeiten reduzieren, die wir ausschließlich mit und für uns selber betreiben.

Unser Ziel ist es, Vorreiter und gleichzeitig der effizienteste europäische Hersteller zu sein. Dabei sehen wir es gleichermaßen als unsere Aufgabe an sicherzustellen, daß diese Produktivitätskriterien auch von unseren Zulieferanten erfüllt werden. Damit dieses Ziel erreicht wird, werden wir ein weltweit orientiertes Zuliefersystem benutzen.

2.2 Die Händlerschaft

Unser zweiter Hauptbereich war, unsere Händlerorganisation stabil zu halten und ihre Schlagkraft womöglich zu verstärken. Die meisten Automobil-Händler sind unabhängige Geschäftsleute, die in der Festlegung ihrer Unternehmensphilosophie relativ flexibel sind. Sie können — und werden — ihre Geschäftsprinzipien ändern, wenn sie mit den gleichen Problemen konfrontiert sind wie die Automobilhersteller — als da sind: geringes Verkaufsvolumen, kleine Gewinnspannen, hohe Zinssätze. Viele von ihnen haben den Ausweg in der Hereinnahme einer weiteren Automobilmarke gesehen. Alle haben mit den Herstellern über größere Rabatte, mehr Verkaufsförderung und Unterstützung der Händlerlager verhandelt.

Wir bei Ford waren in der Lage, über einen engen Kontakt durch unsere Verkaufsgesellschaften in allen 15 europäischen Ländern eine exklusiv für Ford tätige Händlerschaft mit traditionell über 6 000 Händlerbetrieben zu erhalten. Andere Anbieter, insbesondere auch die Japaner, müssen gegenüber der Stärke unseres Händlernetzes oft mit zersplitterten, qualitätsmäßig zweitrangigen Betrieben vorlieb nehmen. Wir haben eine Studie durchgeführt, die uns zeigt, wo unsere Stärken

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Schwächen liegen. Ford hat seine Händler mit wesentlich erhöhten Verkaufsförderungsausgaben und Produktaufwertungsprogrammen in jedem Land mit großem Aufwand unterstützt. Wir haben — jedoch nur für die Länder, in denen der japanische Angriff am schwersten war — sogenannte Händler-Überlebensprogramme durchgeführt, die folgendes umfassen:

— Preisgünstige Sondermodelle,

— Unternehmensberatungs-Teams, um schwachen Händlern Gewinnentwicklungspläne realisieren zu helfen,

— Besonders zielorientierte Werbekampagnen,

— Zinshilfen,

— Flottenunterstützung

usw.

Diese Händler-Überlebensprogramme sind bei unseren Vertragspartnern mit großem Erfolg durchgeführt worden. Zum Beispiel in Dänemark: Dort konnte Ford das Verkaufsvolumen entscheidend steigern und als einzelner Hersteller wieder die Marktführerschaft erringen. Wenngleich das Unternehmen Ford in diesem Markt trotzdem nichts verdient, so konnte das Ford-Händlernetz doch saniert werden. Wir sehen die Gesunderhaltung unseres Händlernetzes als langfristige Überlegung, die oft mit kurzfristigen Gewinnzielen nicht vereinbar ist. Was aber unsere Händler vor allem in schwierigen Situationen bei der Stange gehalten hat, war die Qualitäts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte, und dies sowohl im Personen- als auch im Lastwagengeschäft.

2.2.1 Die Ford-PKW-Modellreihen

Lassen Sie mich nun jeweils in einem Satz vorstellen, was Ford für die einzelnen Marktsegmente anzubieten hat:

Das kleinste Auto, das Ford in Europa verkauft, ist der erfolgreiche Fiesta, von dem wir bisher weit über zwei Millionen Stück produziert haben.

Die europäische Version des Escort ist unser derzeit jüngstes Modell. Von einer internationalen Jury wurde er neben vielen weiteren, ähnlichen Auszeichnungen 1981 zum „Auto des Jahres" in Europa gewählt. — Das ist ein sehr spannendes Rennen um die europäische Spitze zwischen VW Golf und Ford Escort.

Der Taunus, der im Herbst 1982 durch ein völlig neues Modell, den „Sierra", ersetzt wird, war 1981 das Auto in Europa, das in der Mittel-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

klasse am zweitbesten von allen konkurrierenden Produkten verkauft werden konnte — und das in seinem 12. Jahr.

Zur internationalen Automobilausstellung 1981 in Frankfurt kam der Ford Granada mit 2 200 Detailänderungen, vor allem, was die Technik anbetrifft.

Im übrigen bietet Ford den Capri an, dessen Top-Modell ein 2,8-Liter-Einspritzmotor ist mit einer Beschleunigung von 0 auf 100 in 8 Sekunden und 205 km/h Höchstgeschwindigkeit. Das völlig amortisierte Fahrzeug wird täglich noch etwa 150 Mal gebaut; wir verdienen an dem sehr schön.

2.2.2 Die Ford-LKW-Modellreihen

Lassen Sie mich nun kurz den Lastwagenmarkt in Europa streifen.

Hier fand bei den kleinen Last-Transportern auf PKW-Basis vor allem der neue Escort „Express" hervorragende Aufnahme.

Das Segment der leichten LKW umfaßt etwas mehr als die Hälfte des gesamten Nutzfahrzeugmarktes in Europa. Der Transit trug überwiegend dazu bei, daß Ford europaweit 1981 die Nummer 3 aller Lastwagen-Anbieter war.

Der Lastwagenmarkt der mittelschweren LKW in Europa ist zusammengebrochen. Hier hat Ford 1981 den Ford Cargo neu eingeführt, der gerade von einer internationalen Jury zum „LKW des Jahres" gekürt wurde.

Zusätzlich zum Cargo bieten wir einen kleineren Lieferwagen und unser LKW-Flaggschiff, den Ford-Transcontinental, an.

2.3 Investitionen in das Produkt

Der dritte Bereich, in dem wir uns an die veränderte europäische Marktlage anzupassen suchen, umfaßt kontinuierliche Investitionsaufwendungen für exzellente Produkte sowie deren Verbesserung.

Es ist wohl kein Geheimnis, daß ich sehr produktbezogen bin. Ich mag Automobile. Glücklicherweise ist das eine weit verbreitete Eigenschaft bei den Europäern. Die Liebe zum Auto ist unverändert stark. Die Europäer sehen im Auto viel mehr als nur seine Transportfunktion oder das Statussymbol. Seine dynamischen Charakteristika, sein Fahrverhalten — selbstverständlich äußerst wichtig gerade dort, wo es, wie in Deutschland, keine Geschwindigkeitsbegrenzung gibt —, sein Grad an technologischer Innovation und seine Verläßlichkeit als Maschine werden von vielen mindestens ebenso hoch eingeschätzt wie der Preis,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den sie dafür bezahlen. Es ist gewiß kein Zufall, daß Daimler-Benz zum Beispiel ein so gewinnbringender Automobilhersteller ist.

Das gilt aber nicht für jedermann. Wo der Preis das alleinige Kriterium ist, haben die Japaner eben doch mit einem um alle Komponenten bereinigten Preisvorteil von bis zu 40 Prozent den leichteren Teil des Wettbewerbskampfes erwischt.

Wenn die europäischen Automobilhersteller die Japaner jedoch so angehen, wie ich denke, daß wir es können, dann müssen wir eine Politik wahrhaft hervorragender Produkte verfolgen. Mit technisch überlegenen, dynamischen und fortschrittlichen Automobilen, die einfach in allen Aspekten des Fahrverhaltens, des Verbrauchs, des Komforts und nicht zuletzt des Designs besser sind. Das ist eine sehr konkret erlebbare Form der Überlegenheit, eine, für die die Käufer gerne bezahlen, weil sie sie „erfahren", und vor allem ist es eine, die die Europäer aus ihrer Tradition und Fähigkeit heraus überzeugend anbieten können.

Ich muß zu Ihrer Ernüchterung aber hinzufügen, daß wir der erste Konsumgüterzweig wären, der es geschafft hätte, die Japaner technologisch zu stoppen und zu verhindern, daß die Japaner in Technologie und Design zur Spitze vordringen. Denn sie haben es bei der Unterhaltungselektronik getan, ebenso beim Fernsehen und bei den Uhren. Das gilt auch für Kameras und Motorräder.

Um den Technologievorsprung zu halten, hat Ford in Europa trotz des rückläufigen Absatzvolumens in der Tat seine Investitionsaufwendungen für neue Produkte erheblich erhöht. Gleichzeitig hat Ford Investitionsprogramme für zusätzliche Montagekapazitäten zurückgehalten, denn was sollen Montagekapazitäten, wenn man nicht das Nachfragevolumen für sie hat?

Ford beabsichtigt, in der Periode bis 1985 in Europa für neue, fortschrittliche Produkte nicht weniger als 10 Milliarden Mark auszugeben.

Selbstverständlich halten wir uns für die Zukunft auch die Möglichkeiten der Kapazitätserweiterungen offen, jedoch nur vorsichtig und in Abstimmung mit der Marktentwicklung.

Ford strebt wichtige Fortschritte im Bereich der Ärodynamik — im „Airflow-Management" — an. Durchschnittlich haben Automobile in Europa einen Luftwiderstandsbeiwert von 0,45. Im Augenblick hat Ford Serienfahrzeuge in der Entwicklung, die in nicht allzu ferner Zukunft auf den Markt kommen werden und einen Luftwiderstandsbeiwert von 0,32 verwirklichen. Das sind Werte, die noch vor wenigen Jahren nur bei futuristischen Studien oder Rennwagen realisiert wurden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein verringerter Luftwiderstand trägt erheblich zu Einsparungen beim Benzinverbrauch bei. Auch auf diesem Gebiet haben wir erhebliche Fortschritte erzielt. Bei einem typischen europäischen Kleinwagen wie dem Fiesta beabsichtigt Ford, langfristig und unter Anwendung fortschrittlicher Zukunftstechnologien den Benzinverbrauch um rund die Hälfte gegenüber den jetzigen Verbräuchen zu senken. In der Tat haben wir unseren sogenannten „Flottenverbrauch" allein zwischen 1975 und 1980 um 14 Prozent verringert. Andere Varianten, die uns in naher Zukunft dem Ziel der Kraftstoffverbrauchsreduzierung noch näherbringen werden, heißen Dieselmotoren mit Direkteinspritzung und Turbolader in Verbindung mit einer neuen Getriebegeneration.

Ford plant für die zweite Hälfte der 80er Jahre Fahrzeuge, die — auf der Basis eines ECE-Misch-Verbrauchs — folgendes aufzuweisen haben: Das dem heutigen Granada entsprechende Modell wird dann weniger Benzin verbrauchen als ein Fiesta heute mit einen 1100 ccm-Motor.

Dies alles muß auf europäische Verhältnisse Anwendung finden, wo man an einem Tag leicht drei oder mehr Länder durchfahren kann, mit zum Teil erheblichen Unterschieden der Infrastruktur und Straßenverhältnisse. In Europa hat sich Ford zum Ziel gesetzt, ein neues Niveau dynamischen Fahrverhaltens zu erreichen, indem eine normale Limousine im Fahrverhalten mit den aufwendigen Sicherheitseigenschaften eines Sportwagens optimiert wird. In diesem Zusammenhang haben wir in mühevoller Kleinarbeit nicht nur die Fahrwerksaufhängung neu entwickelt und verfeinert, sondern auch die Windschlüpfrigkeit am Fahrzeugunterboden und die Qualität der Produkte unserer Reifenzulieferanten. Auf der Suche nach dem Optimum beschäftigen sich unsere Ingenieure sogar mit elektronischer Verstellbarkeit der Fahrwerksaufhängung, die so programmiert werden kann, daß sie für jede Straßenbeschaffenheit eine optimale Lösung anbieten kann.

Auf der letzten Internationalen Automobilausstellung 1981 in Frankfurt haben wir eine Design-Studie, den Ford Probe III, ausgestellt, der die radikal neue Außenhaut demonstriert, welche die nächste Generation der Automobile von Ford in Europa auszeichnet. Von den hinteren Radabdeckungen, den Spiegeln, dem nicht vorhandenen Kühlergrill und der beweglichen Bugschürze abgesehen, ist das die Außenhaut des „Sierra", der im September auf den Markt kommen wird und der in der Serienform einen Luftwiderstandsbeiwert von 0,33 haben wird.

Ich habe Ihnen mit diesem Ausblick — wenngleich an vielen Stellen notwendigerweise unvollständig — demonstriert, daß alle Automobil-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hersteller — und hier insbesondere Ford — an einer Vielfalt von Fahrzeugen arbeiten, die ebenso funktional wie ästhetisch ansprechend sind und auch für die Produktentwicklung bei den europäischen Ingenieuren eine Phase der Neubesinnung einleiten.

2.4 Zusammenarbeit mit Regierungen

Man muß sich vor Augen halten, daß — und das wissen wir nur zu gut aus den Vereinigten Staaten — auch die wegweisendsten Entwicklungen der Ingenieure durch unvollständig informierte Regierungen und deren gelegentlich nicht ausreichend überlegten Aktionen — so gut sie auch gemeint seien — zunichte gemacht werden können. Aus diesem Grunde haben wir unseren Dialog mit den Regierungsvertretern in allen Ländern Europas erheblich intensiviert.

Bei fünf europäischen Automobilherstellern sind in der einen oder anderen Form die Regierungen direkt finanziell beteiligt. Das reicht vom totalen Eigentum, wie im Fall von Renault und Alfa Romeo, über einen 96prozentigen Anteil bei Leyland bis zu einem weniger bedeutenden Anteil bei Seat und VW.

Ich unterstelle, daß diese Tatsache in erheblichem Maße dazu beiträgt, das Verständnis der betreffenden Regierungen für die Art und Weise, wie die Automobilindustrie arbeitet, zu fördern. Es ist unzweifelhaft richtig, daß die europäischen Regierungen den Willen haben zuzuhören — insbesondere, da die Automobilindustrie eine der wichtigsten Industrien für ihre jeweilige Volkswirtschaft darstellt.

In vielen Diskussionen sowohl mit nationalen Regierungen als auch mit der Europäischen Kommission schält sich heraus, daß diese Informations- und Wissensvermittlung zumindest ebenso wichtig ist wie eigentliches Verhandlungsgeschick. Dabei reichen die Themen über die Behandlung allgemeiner volkswirtschaftlicher Fragen bis hin zu spezifischen Problemkreisen wie Energie, Wirtschaftsförderung, Importpolitik und vor allem dem wichtigsten aller Themen: Die Harmonisierung unterschiedlicher Verkehrsgesetze.

Um bei diesem Beispiel zu bleiben: Wenn eine Firma in Europa Automobile verkauft, so hat sie über 800 einzelne gesetzliche Bestimmungen zu erfüllen, von denen jede für sich schon von einer fast unvorstellbaren Komplexität ist. Jeder zehnte Mitarbeiter im Bereich der Produktentwicklung — und das gilt noch stärker, wenn man nur das Top-Management betrachtet — ist ausschließlich damit beschäftigt sicherzustellen, daß wir die verschiedenen gesetzlichen Bestimmungen ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

halten. Diese Situation wird noch dadurch erheblich verschärft, daß viele dieser Bestimmungen von Land zu Land immer noch unterschiedlich sind. Um nur ein Beispiel hierfür zu nennen: Die Schweiz entschied sich, neue, eigene und zusätzlich weiter verschärfte Emissionsstandards *vor* allen anderen europäischen Ländern einzuführen. Folglich mußten wir Ingenieurs-Kapazität im Rahmen dieser Priorität einsetzen, die uns auf der anderen Seite zwang, für ein Jahr lang Entwicklungen zurückzustellen, die zu einer achtprozentigen Verbrauchseinsparung für eine komplette Modellreihe hätten führen können.

Wie ich gestern vernommen habe, klagen jetzt 22 schweizerische Importfirmen gegen die schweizerische Bundesregierung. Aber ohne große Aussicht auf Erfolg.

In anderen europäischen Ländern, die der Europäischen Gemeinschaft angeschlossen sind, geht man wieder eigene Wege. In Schweden hat man einfach entsprechend der US-Praxis die Emissionsstandards, wie sie 1973 in den USA galten, in Kraft gesetzt. Dies führt dazu, daß nicht alle Motorvarianten von Ford in Schweden angeboten werden können. Hierzu könnte ich weitere Beispiele aus dem Ärmel schütteln, aber schon diese zwei Beispiele verdeutlichen, welche positiven Potentiale für die Zukunft der europäischen Automobilindustrie brachliegen müssen, weil Regierungen sich nicht koordinieren.

So haben wir folgende Situation: Jedes europäische Land schickt bedauerlicherweise Mannschaften zu unseren Entwicklungszentren, um Crashtests zu besichtigen. Dies ist sehr unglücklich, denn das Gesetz schreibt vor, daß, wenn der Crashtest nach europäischen Normen durchgeführt worden ist, alle Länder das annehmen müssen. Das sind in diesen Ländern zum Teil Beschäftigungsprogramme. Die Leute machen auch gern eine Auslandsreise. Sie können dies nicht, ohne einen Crashtest zu besichtigen. Das bedeutet, daß wir bei Prototypkosten, die an die halbe Million Mark gehen, im Jahr ca. 20 bis 30 Tests durchführen müssen, die technisch eigentlich nicht notwendig wären.

Alle von mir geschilderten Maßnahmen erfordern Zeit, sogar viel Zeit bis zu ihrer vollständigen Realisierung. Ich glaube, aufgezeigt zu haben, daß wenigstens Ansätze zu erkennen sind.

3. Zusammenfassung

Lassen Sie mich zusammenfassen: Das Automobilgeschäft war niemals etwas für Leute mit schwachen Nerven. Das gilt ganz besonders heute und noch mehr in der Zukunft. 1990 wird es in Europa einige

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Automobilhersteller nicht mehr geben, wenigstens nicht in wiederzuerkennender Form. Ford aber wird keineswegs verschwunden sein.

In einer Welt, die sich immer schneller dreht, ist es gelegentlich notwendig, sich auf wichtige Prinzipien zurückzubesinnen.

Henry Ford I hat der Industrie gezeigt, wie man es macht: mit einer einfachen Organisation, mit kleinen Stäben und geringen fixen Kosten. Das verbessert die Produktivität, hält die Preise niedrig und stimuliert in der Folge die Nachfrage. Nachdem hiermit also der Kreis geschlossen ist, nehme ich an, daß wir diese Lektion erneut lernen müssen. Aber wir müssen noch mehr tun. Wir müssen dringend unser Selbstbewußtsein wiedergewinnen — das Selbstbewußtsein nämlich, intelligente Risiken einzugehen. Ich glaube, in Europa wird derjenige in den nächsten zehn Jahren Erfolg haben, der nicht nur das tut, was ihm seine „Buchhalter" als sogenannte „sichere" Entscheidungen vorlegen. Wahrscheinlich werde ich in Zukunft nicht mehr so viel Zeit wie bisher für meine Entscheidungsfindung haben, wo sie gelegentlich nahezu ausschließlich von einem analytischen „Overkill" verschlungen wurde. Zu viele Dinge können in unserer heutigen Welt zu schnell passieren, die sich nicht in nackten Zahlen niederschlagen. Wahrscheinlich gibt es so eine Sache wie eine „sichere" Entscheidung demnächst gar nicht mehr. Ich glaube, daß die europäischen Hersteller, die die richtigen Fahrzeuge mit den richtigen Mitteln am Markt anbieten, diesen Markt auch herumreißen können und auch wieder Gewinne machen werden. Die Frage bleibt jedoch, ob sie ihre Kosten auf ein Niveau herunterdrücken können, das trotzdem noch die Finanzierung der Produktprogramme zuläßt, die für die einzelnen Automobilhersteller lebenswichtig sind.

In unserer Branche ist die Gefahr groß, daß manche Analyse derart auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet ist, daß es vor lauter Panik unmöglich wird, echte, aber langfristig erfolgreichere und profitablere Chancen zu erkennen und zu nutzen. Diejenigen, die intelligente Risiken einzugehen bereit sind, sind wahrscheinlich diejenigen, deren Denken ihnen hilft, neue Marktbedürfnisse zu entdecken.

Sie sind es dann auch, die früher und einfacher mit neuen Automobiltechnologien auf den Markt kommen. Wahrscheinlich wird ihnen auch kein falscher Stolz verbieten, das, was ein Wettbewerber oder Zulieferant irgendwo auf der Welt besser und billiger machen kann, auch dort zu kaufen.

Ich glaube, daß es in unserer Industrie eine Reihe von Leuten gibt, die unsere Ansichten teilen. Aber ich glaube auch, daß Ford selbst unter den fortschrittlichen Herstellern einer der ersten sein wird, der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die daraus resultierenden Konsequenzen erfolgreich in die Tat umsetzt.

Amerika hat vor vielen Jahren der Welt gezeigt, wie man Automobile massenweise produziert. Aber als Schweiz-Amerikaner ist es mir gleichermaßen gestattet, daran zu erinnern, daß Europa das Automobil erfunden hat und daß dieser Kontinent auch das intellektuelle Potential hat, es noch einmal neu zu erfinden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Wolf: Die EG-Kommission lobt in ihrem Bericht zur europäischen Automobilindustrie vom vergangenen Jahr diese Industrie. Die EG-Kommission behauptet, daß in den letzten zehn Jahren die Harmonisierung im Bereich der technischen Merkmale bei Kraftfahrzeugen im EG-Raum so wirksam gewesen wäre, daß man heute in der Harmonisierung weiter sei als innerhalb der Vereinigten Staaten bei den technischen Merkmalen, die dort in den Einzelstaaten gelten. Trifft das zu?

Lutz: Das ist zwar richtig. Es stimmt aber ebenfalls, daß die Fortschritte wiederum aufgehoben wurden durch eine Vielzahl neuer einzelner Bestimmungen in den verschiedenen Ländern. Frankreich und Deutschland sprechen jetzt z. B. von automatisch verstellbaren Scheinwerfern usw. Laufend kommen neue Dinge hinzu; die alten werden harmonisiert, aber sie können nicht Schritt halten mit den neu hinzugekommenen.

In den USA haben die 50 Staaten zwar verschiedene Gesetze; es gibt aber eine übergeordnete Bundesbestimmung für die Kraftfahrzeugindustrie. Ein Hersteller hat die Wahl zwischen der Erfüllung der Bedingungen der 50 Einzelstaaten, oder er kann darauf verzichten und auf die allgemeingültigen Bundesregelungen gehen. Dann hat er mit den 50 Staaten nichts zu tun. Die einzelstaatlichen Bestimmungen gelten z. B. für einen ganz kleinen Hersteller, der vielleicht nur in Texas Autos herstellen und verkaufen will. Dann braucht er nur die texanischen Bedingungen zu erfüllen. Wenn er aber nach Georgia oder Kalifornien exportieren will, hat er die anderen Bedingungen zu erfüllen. Will er aber bundesweit exportieren, dann geht er sogleich auf die bundesweiten Bestimmungen; diese sind einheitlich, mit Ausnahme der kalifornischen Abgasgesetzgebung. Aber in der Praxis gibt es in den Vereinigten Staaten einen „federal standard" für Sicherheit und Beleuchtung, innere Beschaffenheit, Brennbarkeit von Materialien, Bodenfreiheit usw. Die Aussage der EG-Kommission ist also ein bißchen irreführend.

Hamm: Sie sagten, die Zahl der Vorlieferanten werde sich in Zukunft verringern, und Sie wollten ein weltweites Lieferantennetz anstreben. Dazu mehrere Fragen: Wie sieht es zum einen mit der Sicher-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

heit der Belieferung aus? — Gerade wenn Sie ein weltweites Lieferantennetz ins Auge fassen, werden ja die Probleme der Sicherheit der pünktlichen Belieferung eine bedeutende Rolle spielen. Zweitens: Wie sieht es mit der Vertragsgestaltung bei diesen Lieferantenbeziehungen aus? Ich nehme an, Sie werden nicht ganz kurzfristig disponieren können, sondern werden längerfristige Lieferverträge haben. Nach welchen Kriterien wollen Sie die Preiswürdigkeit verschiedener Angebote testen — auch unter dem Gesichtspunkt, den Sie selbst erwähnt haben, daß Wechselkursschwankungen hier eine ganz erhebliche Rolle spielen?

Bei der verminderten Zahl der Zulieferer interessiert mich, ob Sie bisher das gleiche Produkt von mehreren Lieferanten bezogen haben und ob die Verminderung der Zahl der Lieferanten darauf zurückgeht, daß Sie das gleiche Produkt in Zukunft beispielsweise nur noch von einem Lieferanten beziehen wollen. Oder worauf ist sonst die verminderte Zahl der Lieferanten zurückzuführen?

Und zur Vertragsgestaltung: Wie langfristig sind diese Verträge? Nach welchen Kriterien wechseln Sie Lieferanten? Das alles wäre für unsere Diskussion besonders interessant.

Lutz: Ihre Fragen würden einem Vorstandsvorsitzenden einer großen Zulieferfirma alle Ehre machen. Sie hätten genausogut von Fichtel & Sachs kommen können.

Hier liegt ein Zielkonflikt vor. Wir haben einen internationalen Einkauf. Nehmen wir an, wir beziehen den Zündverteiler nur bei Ford Diversified Products in USA oder ein Elektronikteil nur bei Nippon Denso. In Japan mag das, wie Sie richtig sagen, einen Scheinvorteil im Stückpreis mit sich bringen, es bedeutet aber höhere Zwischenläger, und man ist dann auch Wechselkursschwankungen ausgesetzt. Wiederum kommen Kosten hinzu, die in der gesamten Optimierungsrechnung irgendwie zu berücksichtigen sind. Obwohl das sogenannte „worldwide sourcing" zur Zeit innerhalb der Ford-Organisation ein wichtiges Thema ist, dient es eigentlich mehr dazu, den Einkaufsleuten den Horizont zu erweitern. Das geht so weit, daß man den deutschen Einkäufern klarmachen muß, daß es auch in Frankreich gute Zulieferfirmen gibt. Den englischen LKW-Einkäufern muß man klarmachen, daß es nicht nur GKN, Press Steel usw. gibt, sondern daß auch in Deutschland solche Teile hergestellt werden. Es kann aber nicht bedeuten, daß wir gewisse Dinge z. B. nur noch aus Korea beziehen würden, weil sie dort billiger sind.

Sie haben recht, die Sicherheit der Belieferung, vor allem der kurzen Lieferwege, die häufigen Lieferungen — ähnlich dem japanischen Sy-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stem der Zulieferbetriebe, die um die Firma herum gruppiert sind — bringen erhebliche Vorteile, die selbstverständlich mit ins Gewicht fallen müssen.

Zur *Vertragsgestaltung:* Wir sind dabei, mit einigen bevorzugten Lieferanten, mit solchen, zu denen wir ein besonders hohes Vertrauen haben, langfristige Verträge abzuschließen. Unter „langfristig" verstehe ich zwei bis drei Jahre, in Einzelfällen denken wir sogar an fünf Jahre.

„Wechselkurse" — ein schwieriges Thema: Früher haben wir, je nach Wechselkursschwankung, z. B. zwischen Pfund und DM, kurzfristig hin und her gewechselt, was dazu geführt hat, daß weder unsere englischen Lieferanten noch die deutschen auch nur mittelfristig planen konnten. Unsere Einkäufer glaubten damals das Richtige zu tun; denn rein analytisch haben sie immer die richtige Entscheidung gefällt. Daß sich aber dieses ständige Hickhack, dieses Hin und Her und Wo auf die Kosten und demzufolge Preise unserer Zulieferfirmen niedergeschlagen hat und daß wir im Endeffekt die Rechnung dafür bezahlt haben, ist wahrscheinlich zuwenig bekannt. Es ist für mich auch ein weiteres Beispiel des Überanalysierens, des Zu-klug-Seins. Das hat sich wahrscheinlich nicht gelohnt.

Was wir heute machen, ist: Wir vertrauen einfach in die Effizienz und die Produktivität einer Firma oder eines Landes. Das mag mal besser und mal schlechter aussehen, je nach Wechselkursschwankungen. Aber langfristig gesehen kann es nicht falsch sein, wenn wir beispielsweise in Europa mit einer sehr effizienten deutschen Firma zusammenarbeiten. Und gerade Deutschland wird aus diesem Grund meines Erachtens längerfristig ein bevorzugter Standort sein.

Wie erreichen wir die *niedrigere Zahl von Zulieferern?* — Sie haben recht, nicht durch eine höhere vertikale Integration; denn genau das Gegenteil soll der Fall sein. Auch hier war der Optimierungsgedanke zu weit getrieben worden. Ich erinnere mich an „Granada"-Heizungen im Jahrgang 1977 bis 1979. Zum Teil hatten wir Heizungs- und Lüftungselemente von fünf verschiedenen Zulieferfirmen. Eine deutsche Firma hat einen Teil gemacht, eine englische Firma ebenfalls. Der Einkauf ist in dem Bestreben, die Durchschnittskosten zu senken, immer mehr zu marginalen Herstellern gegangen, zum Schluß zu einer italienischen Firma, deren Name ich nicht nennen möchte. Trotz der Untersuchungen und Prüfung durch unsere Technik hat sich das Material hier verändert, die Verkabelung war schlecht. Vom Qualitätsstandpunkt ist es außerordentlich schwer, zu kontrollieren und kurzfristig die Verantwortung festzunageln, wenn etwas schiefgeht. Dazu kommt das Allerschlimmste:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wenn wir z. B. zu fünf verschiedenen Stoßdämpferherstellern für eine Stoßdämpferabstimmung gehen, muß jeder dieser Stoßdämpfer durch das sogenannte Kalibrations- und Versuchsprogramm laufen; das bedeutet sehr viele Teststunden und sehr viele Entwicklungsstunden. Wie das Aufblähen einer Organisation in allen Bereichen zu mehr Leuten führt, so führt das Schrumpfen einer Organisation, wie wir festgestellt haben, unmittelbar fast überall zu Personalüberhängen. Wir haben festgestellt, daß wir durch Konzentration auf zwei Stoßdämpferhersteller — zwei muß man aus Gründen des Wettbewerbskampfes und der Nachschubsicherheit schon haben, besonders wenn einer davon nicht in Deutschland sitzt — auf dem gesamten Fahrwerkssektor Entwicklungsleute, Testingenieure usw. einsparen können. Das Ganze hat einen selbstverstärkenden Effekt. Eines der Geheimnisse der Japaner ist, daß sie vielfach mit einem einzigen Lieferanten arbeiten, der aber oft zu einem erheblichen Teil im Besitz der Firma ist und von dem verlangt wird, daß er die ganzen Beschäftigungsschwankungen in der Fertigung übernimmt. Diese werden nicht von den Automobilfirmen aufgefangen; denn sie haben „lebenslängliche" Arbeiter. Dort gibt es keine Fluktuation. Die ganze Fluktuation wird auf die Zulieferindustrie abgewälzt, was auch nicht gerade fein ist. Die Japaner arbeiten aber teilweise in jedem Sektor und für jedes Teil mit einer Zulieferfirma, die werksnah aufgestellt ist. Das können wir leider nicht.

Röper: Drei Fragen dazu. Erstens: Wie ist es bei der Modellentwicklung? Sie müssen ja relativ frühzeitig die Zulieferer einschalten. Wie machen Sie das? Mit wieviel Zulieferern arbeiten Sie in der Modellentwicklung? Sie sagten, Sie wollten nachher nach Möglichkeit nur noch zwei haben. Was für Probleme ergeben sich daraus? Zweitens: Wie sieht es mit der Produkthaftung der Zulieferer aus? Drittens: Wie ist es mit den Zulieferern, die zum Teil ihre Produkte einliefern? Bleibt dann der Name auf dem zugelieferten Teil, beispielsweise bei Friedmann & Maier, Einspritzpumpen, oder geht er völlig unter, so daß dadurch die Zulieferer keinen Letztverbraucher ansprechen können?

Lutz: Produktentwicklung geht sehr viel einfacher, wenn man mit wenigen, aber dafür guten Firmen als mit einer großen Vielfalt arbeitet. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann sich dadurch entwickeln. Bei der Entwicklung von Einspritzsystemen möchten wir in Zukunft beispielsweise vornehmlich mit Bosch arbeiten. Wir würden das für sehr viel einfacher halten als beispielsweise auf dem Benzinmotorsektor mit Benzineinspritzungen. Wir versprechen uns davon wesentlich mehr, als wenn wir — sagen wir — mit acht oder neun Firmen, unter anderem auch englischen und amerikanischen und japanischen, zusammenarbeiten würden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zur *Produkthaftung:* Hier bin ich ein wenig überfragt. Ich weiß nicht, wer die Produkthaftung übernimmt, wenn das Teil einmal von Ford freigegeben ist und sich in einem Ford-Auto befindet. Soviel ich weiß, ist Ford Motor Company oder der jeweilige Hersteller haftbar, wenn er das Teil freigegeben und in sein Auto eingebaut hat. Allerdings ist die Sachlage anders, wenn wir angeschuldigt werden, aber beweisen können, daß uns der Lieferant nicht der Spezifikation entsprechendes Material geliefert hat, wie es z. B. einmal eine Zeit lang bei Bremsschläuchen der Fall war: Ein Lieferant hatte die Gummikomposition ohne unser Wissen geändert. Dann haben wir Rückgriff auf die Zulieferfirma. Wie das aber im einzelnen juristisch aussieht, weiß ich leider nicht. Ich darf aber mit Genugtuung feststellen, daß, obwohl die ganze Frage der Produkthaftung in Europa verschärft wird, diese Gott sei Dank nicht das lächerliche und völlig selbstzerstörerische Ausmaß angenommen hat, das wir von den USA her kennen. Zum Teil ist es durch die Praktiken der Anwälte so geworden. Er verspricht dem Kunden: Wenn wir nicht gewinnen, kostet es dich nichts, wenn wir gewinnen, bekomme ich die Hälfte.

Zum *Namen des Produktes der Zulieferfirma auf dem Enderzeugnis,* das eingebaut wird: Sehr viele Firmen insistieren, daß ihr Automobil jeweils nicht — wie soll ich sagen — wie eine zusammengestückelte Montage aus verschiedenen Namen und Aggregaten besteht, sondern einen einheitlichen Firmencharakter trägt. So wird man den Namen VAG auf Batterien sehen, die Volkswagen mit Sicherheit nicht herstellt, oder das Ford-Emblem auf Batterien, die wir wahrscheinlich von Varta, Lucas usw. beziehen. Die einzige Ausnahme hier sind wahrscheinlich Vergaser, die oft den Namen Vega oder Solex tragen, oder Reifen. Aber ansonsten sind die Produkte der Zulieferfirmen entweder nicht mit einem Firmenzeichen versehen oder, was wir gern sehen, mit dem Firmenzeichen von Ford. Das hat ganz einfache Gründe. Selbstverständlich möchten wir den Verbraucher dazu führen, ohne Zwang, aber durch diese, wenn Sie so wollen, werbliche Beeinflussung, die Ersatzteile beim Ford-Händler zu kaufen und nicht bei einer Fichtel & Sachs-Stoßdämpferniederlassung.

Iber-Schade: Bei den Scheinwerfern sieht man auch den Namen der Hersteller. Wir als Zulieferer legen darauf eigentlich keinen Wert, weil wir doch nicht an den Endverbraucher herankommen können. Wir bauen Teile, die in den Wagen integriert sind.

Niederleithinger: Aus unserer Kenntnis heraus muß ich sagen, daß eine nicht ganz zu vernachlässigende Anzahl Zulieferfirmen, die auch ein gewisses Standing, einen gewissen Ruf, ja ein gewisses Bewußtsein

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in der Verbraucherschaft haben, doch sehr großen Wert darauf legt, daß ihre Teile, wenn dies nicht irgendwelche kleinen Teile, sondern fast vollständige Aggregate sind — Scheinwerfer, Vergaser, Einspritzpumpen —, mit ihrem Herkunftszeichen unauffällig gekennzeichnet werden, auch mit der entsprechenden Modellnummer; sonst ist ein Austausch überhaupt nicht möglich.

Zweitens weise ich darauf hin, daß die Einstellung der großen Automobilfirmen dazu zumindest unterschiedlich ist. Andere — eigentlich alle anderen Unternehmen als Ford — haben erklärt, daß sie solchen Wünschen der Zulieferfirmen nicht blockierend gegenüberstehen. Zugegebenermaßen hat Ford eine solche Zusage aus den Gründen, die Sie uns genannt haben, verweigert. Wettbewerblich sind dies genau die Gründe, die nicht nur für die Auflockerung von Ausschließlichkeitssystemen bei VW bestehen, wenn auch erfolglos vom Kartellamt angestritten, sondern auch entsprechend für die Offenlegung, daß es sich eben nicht um ein Ford-Teil, sondern um ein Bosch-Teil oder um ein Teil von X, Y oder Z handelt.

Lutz: Man könnte unendlich über diese Philosophie diskutieren. Wenn man bei einem Einkaufsanteil von 50 Prozent gezwungen wäre, jede Gummidichtung, jedes Blech usw. mit dem jeweiligen Herstellernamen zu versehen! Wir befinden uns meines Erachtens in einem gesunden Konkurrenzverhältnis mit unseren Zulieferfirmen etwa für große Stoßdämpfer, Bremsen, Elektrikteilen usw. Denen geht es um genau dasselbe wie uns. Sie wollen auch zu relativ hohen Preisen über ihre Niederlassungen an den Endverbraucher verkaufen. Das sollen Sie auch tun. Aber warum sollen wir nicht auch die Gelegenheit haben, zu ähnlichen Preisen die Teile mit unseren Markenzeichen versehen zu bekommen. Ich sehe das nicht ein. Die Japaner bezeichnen auch nicht jedes Teil und jedes Aggregat von ihren zu 80 Prozent hinzugekauften Aggregaten mit dem jeweiligen Firmennamen. Das ist eine Geschäftsbedingung von uns. Wir sehen die Teile gern mit einem Ford-Zeichen versehen. Oft sind es speziell für und mit uns entwickelte Teile nach Ford-Spezifikationen und nach einem Ford-Design. Deshalb sehen wir nicht ein, warum darauf Bosch stehen muß oder irgendein anderes Markenzeichen, nur weil sie es zufällig hergestellt haben. Solange wir einen einigermaßen freien Wettbewerb haben, sind die Leute nicht gezwungen, an uns zu verkaufen. Wir finden immer einen, der uns beliefern wird. Das ist der Grund, weshalb wir uns hier ein bißchen hartnäckig zeigen. Es ist kein großes Problem, irgend jemand zu finden, der durchaus bereit ist, Teile zu liefern, die das Ford-Zeichen tragen. Das sind nicht die Schlechtesten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Niederleithinger: Es geht nicht um die Frage, daß das Ford-Zeichen nicht darauf sein dürfte. Es geht auch nicht um Teile, die von Ihnen maßgeblich mit entwickelt worden sind, und sei es auch nur das angepaßte Design. Es geht auch nicht darum, die Ford-Organisation zu hindern, den Ersatzteilbedarf zu einem erheblichen Prozentsatz selbst zu decken. Es geht nur darum, ob — mittels Stichwort wie Ausschließlichkeitsbindung — Ford seine Position, die es als Einkäufer großer Mengen von Teilen einnimmt, dazu benutzen kann, die Ersatzteillieferungen der Zulieferer weitestgehend zurückzudrängen, indem eben gar nicht mehr bekannt wird, welches Teil es konkret ist, ob es ein Bosch-Teil ist und genau welches Bosch-Teil es ist. Es geht nicht nur um die Kennzeichnung mit dem Warenzeichen, sondern auch um die Kennzeichnung der Produktnummer. Nehmen wir ein relativ einfaches Produkt, eine bestimmte Felge. Nur mit dem Aufdruck der Nummer ist ein Austausch möglich, weil man sonst unbedingt auf den Ford-Händler zurückgreifen muß, um festzustellen, welche Felge des Felgenherstellers eigentlich die richtige für diesen Wagen ist.

Lutz: Wir haben bei jedem Teil unsere eigene Teile- und Aggregate-Nummer aufgebracht. Es ist ja nicht so, daß diese Teile völlig blank sind und nur mit einem Ford-Zeichen versehen sind. Wir haben auch ein eigenes Lagerhaltungskontrollsystem. Auch wir müssen wissen, welche Felge zu welchem Wagen paßt. Wenn ich derartige Fragen geahnt hätte, hätte ich unsere Juristen mitgebracht. Denn ich fühle mich jetzt wie in einem Hearing über Ford-Teile. Das hat mit den strukturellen Problemen der europäischen Automobilwirtschaft vielleicht nicht allzuviel zu tun.

Mosing: Ich stelle eine rein kaufmännische Frage. Ich weiß zwar nicht, wie es bei den anderen Zulieferindustrien ist; aber gerade im Bereich der Erzeugung von Dieseleinspritzaggregaten gibt es eine Unzahl geradezu minderwertiger Nachbauer, z. B. in Griechenland, Italien oder Spanien, die absolut keine fachgerechte Herstellung betreiben. Wenn das Erstausrüstungsaggregat nurmehr die Bezeichnung des Herstellers trägt, besteht unmittelbar Gefahr, daß der Konsument, dem viel angeboten wird — im Katalog steht: ist gleich Ford-Teile-Nr. sowieso —, genau das minderwertige Teil einkauft und in sein Fahrzeug montiert. Das ist eine rein wirtschaftliche Frage und keine juristische.

Lutz: Wie wollen Sie die Gefahr der „Piratteile" verbannen? Nur indem Sie Ihr Produkt mit dem Markenzeichen versehen? Damit haben wir doch ständig zu kämpfen. Was glauben Sie, was wir gegen nachgeahmte Ford-Blechteile, Kühlergrills usw. aus Italien und aus anderen Ländern zu kämpfen haben? Die Tatsache, daß wir ein Ford-Em-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

blem auf unsere Blechteile aufprägen, hilft uns kein bißchen. Die Dinge kommen trotzdem aus Italien und werden an den Händler verkauft, obwohl es sich manchmal um Teile handelt, die die Sicherheit des Wagens beeinflussen, was hoffentlich das Kartellamt auch berücksichtigt, nämlich daß es Teile gibt, die zur Sicherheit des Wagens einen wesentlichen Beitrag leisten.

Niederleithinger: Dieses hat sich auch in Berlin herumgesprochen, nicht erst 1982.

Gröner: Zu Strukturproblemen: Sie erwähnten und begrüßten das Vorankommen der japanisch-europäischen Kooperation. Sie verbanden dies damit, daß dann auch der faire Wettbewerb einzöge. Nun meine Fragen. Erstens: Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung in diesem Bereich? Wenn Sie von „fairem Wettbewerb" sprechen, müssen Sie auch eine Vorstellung davon haben, was fairer Wettbewerb ist. Zweitens: Was sind die Kriterien, an denen Sie messen wollen, was unfairer Wettbewerb ist?

Lutz: Vielleicht sollte man nicht das Wort „unfair", sondern vielmehr „hoffnungslos" benutzen. Ein *hoffnungsloser Wettbewerb* liegt vor, wenn ein sozialpolitisches System wie das unsere mit einer ineffizienten Struktur, mit sehr weitgehenden Gewerkschaftsrechten und mit industrieweiten Gewerkschaften anstatt firmeninternen Gewerkschaften, mit einem weiten Netz von sozialer Sicherheit mit sehr kurzer Arbeitszeit, mit Überstunden, die nur möglich sind, wenn man sie mit dem Betriebsrat vereinbart, auskommen muß. Vergleichen Sie das mit einem System, das vielleicht nicht so menschenwürdig, aber sehr viel effizienter ist: in dem nur Männer Anspruch auf Beschäftigungssicherheit haben und Frauen sogenannte temporary employee sind und jederzeit entlassen werden können; in dem bei der Zulieferindustrie weitaus geringere Löhne als in der Automobilindustrie gezahlt werden und in dem es bei den Zulieferern der Zulieferer sogar fast mit Hungerlöhnen vor sich geht. Es ist also mehr eine mehrschichtige Gesellschaftsstruktur als eine horizontal fast gleichmäßige Kostenstruktur wie bei uns. Dabei leisten sich die Firmen unter sich sehr weitgehende Absprachen, die bei uns unzulässig wären, etwa derart: Wir machen jetzt die arabischen Länder, ihr haltet euch aus den arabischen Ländern heraus, dafür macht ihr Israel, und wir gehen nicht nach Israel. — Diese Dinge sind gang und gäbe.

Einen solchen Wettbewerb auf dieser Kostenbasis können wir als Automobilindustrie im europäischen Umfeld mit unseren Gesetzen, mit unseren Gewerkschaften, mit unseren Vorstellungen von Gleichberechtigung von Mann und Frau, nicht durchstehen. Denn es ist nicht die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

europäische Automobilindustrie, die nicht effizient arbeitet, sondern es ist unser gesamtes, wohlgemeintes, auf Freizeit und Lebensqualität orientiertes gesellschaftspolitisches System, das ich persönlich sehr liebe. Ich muß aber auch sagen: Irgendwo geht es nicht weiter. Wir erleben das, was man als *Kamera-Effekt* bezeichnet. Tatsache ist, daß durch die japanische Konkurrenz der Konkurrenzkampf nicht nur gefördert wird, sondern daß es jetzt nur noch das japanische Produkt auf dem Markt gibt. Denn eine nichtjapanische Kamera zu kaufen, ist heute außerordentlich schwierig. Wenn wir den Kamera-Effekt bei allen Produkten erreichen, frage ich mich, wie es dann mit dem Wettbewerb aussieht.

Fairer Wettbewerb ist, wenn alle Firmen unter einigermaßen ähnlichen gesellschafts- und sozialpolitischen Grundbedingungen arbeiten, d. h. daß die Grundregeln für das Spiel dieselben sind. Unfairer Wettbewerb ist, wenn die Grundregeln für das Spiel nicht dieselben sind, wenn die Spieler an die Wand gedrängt werden von Spielern, die ganz andere Regeln haben und die zudem — das muß ich leider im Fall der Japaner sagen — sehr einseitig sind.

Man darf nicht vergessen, daß der angebliche Konkurrenzkampf zwischen westlichen und japanischen Automobilfirmen erst nach einem hartnäckigen und totalitär durchgeführten Protektionismus begonnen hat, der 25 Jahre in Japan gedauert hat. Da hat keiner ein Auto nach Japan liefern, exportieren können. Niemand hat Werke bauen dürfen, und es durfte auch keine europäische oder amerikanische Firma Teile einer japanischen Firma kaufen. Das gab es nicht. Man darf nur solche Firmen in Japan kaufen, die am Rande des Bankrotts sind, so zum Beispiel General Motors 30 Prozent von Isuzu und Ford 25 Prozent von Toyo Kogyo, worüber wir zur Zeit sehr froh sind.

Lenel: Diese Definition scheint mir doch sehr problematisch zu sein. Ob unser soziales Netz in Ordnung ist oder nicht, das ist höchst zweifelhaft. Nicht mehr zweifelhaft ist: Wir machen uns durch dieses soziale Netz selbst konkurrenzunfähig. Nun haben Sie die Sache übersteigert. Können wir jetzt sagen: Die anderen müssen sich nach unserem sozialen Netz richten, und wenn sie das nicht tun, dann treiben sie unfairen Wettbewerb? Können wir einem anderen Land vorschreiben, wie sie ihre Sozialgesetzgebung, ihre menschlichen Beziehungen ordnet?

Sie haben im Grunde doch selbst ein eher optimistisches Urteil abgegeben, nämlich daß wir auf andere Weise mit den Japanern wohl doch fertig werden. Ich habe Sie so verstanden, daß an sich der japanische Wettbewerb, richtig aufgenommen, zu einer Verbesserung unserer Effizienz führt. Sie haben in Ihrem Vortrag nicht gesagt: Wir sind völlig

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hoffnungslos unterlegen, wir können den Japanern gegenüber nicht bestehen!

Ich habe noch zwei wettbewerbspolitische Fragen zu Japan. Sie haben jetzt wiederum gesagt, daß die Japaner wettbewerbspolitisch etwas tun dürfen, was hier nicht zulässig ist. Als Beispiel führten Sie die regionale Marktaufteilung an. Ist das wirklich langfristig ein Vorteil, der dazu führt, daß die deutschen Automobilhersteller gegen die Japaner nicht bestehen können?

Und ein Letztes, eigentlich eine Wissensfrage: Sie haben angedeutet, daß die japanischen großen Hersteller häufig an Zulieferern beteiligt sind. Ist das die Regel, oder ist es die Ausnahme?

Lutz: Ist es wirklich unfair, wenn die Japaner ein anderes System haben? Sollten wir sie zwingen, unser System anzuwenden, um ähnlich ineffizient zu werden wie wir? Das ist die Frage, auf einen einfachen Nenner gebracht. — Ich weiß nicht, wie die Antwort auf diese Frage lautet. Alle westlichen Regierungen sind zur Zeit darum bemüht, unser System wieder effizienter zu gestalten. Das ist auch gut so. Denn wir im Westen sind alle in den letzten 30 Jahren viel zu fett und bequem geworden. Die ganze Japan-Welle, die über uns rollt, ist gut. Ich muß Nietzsche zitieren: Das, was uns nicht tötet, macht uns stärker. Das Problem ist: Wir müssen dafür sorgen, daß es uns stärker macht, ohne uns zu töten. Denn wenn wir tot sind, können wir nicht mehr effizienter werden. Und das ist meine große Sorge.

Ich denke an meine Frau. Sie hat einen Margaretenbaum. Im Winter ist er hinter den Scheiben im Eßzimmer. Im Frühling muß sie ihn ganz vorsichtig heraustragen, damit er sich daran gewöhnt, draußen in der Kälte zu sein, besonders nachts. In einem Jahr, als sie dachte, der Frühling sei nun da, hat sie den Margaretenbaum direkt herausgestellt. Er war dann halt nach zwei Tagen nicht mehr. Aber als der Prozeß der Angewöhnung allmählich war, eine Kurve anstatt einer rechtwinkligen Biegung, da hat er es geschafft.

Der Anpassungsprozeß im Westen kann durchaus zu einem Effizienterwerden der westlichen Industrien führen, wenn er nicht zu abrupt ist. Der zweite Ölschock mit den Verlagerungen der Währungen und dem plötzlichen Absinken des Yen hat zu einer Veränderung mit 40- und 50-prozentigen Preisunterschieden zwischen europäischen und japanischen Erzeugnissen geführt. Dem konnten wir unmöglich kurzfristig begegnen.

Wir reden oft über Politiker, die uns sagen: Ihr müßt auch etwas tun, ihr müßt eure Autos auch billiger machen wie die Japaner; dann denke ich mir immer: Und genau ihr seid es, die uns zu einem großen Teil das Problem eingebrockt habt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sie haben gesagt, ich hätte selbst Optimismus ausgedrückt. — Das habe ich, weil ich von Natur aus optimistisch bin. Ich glaube, wir werden es irgendwie schaffen, obwohl die Unterhaltungselektronikindustrie, die Uhrenindustrie und die Motorradindustrie es nicht geschafft haben, obwohl die Fahrradindustrie dabei ist, es nicht zu schaffen. Ich spreche jetzt nicht nur von Deutschland, sondern weltweit. Die Kameraindustrie hat es nicht geschafft. Ich hoffe, daß es trotzdem der Automobilindustrie gelingen wird, es zu schaffen, wie bei den Uhren „Patek Philippe". Die kleinen Hersteller von exklusiven Uhren sind nach wie vor vorhanden. Weggefegt sind die großen wie Omega, Tissot usw. Die kleinen exklusiven Hersteller von Motorrädern sind auch noch da, etwa BMW mit einem Jahresausstoß, der ein paar Stunden der japanischen Motorradindustrie entspricht, oder Laverda in Italien oder Moto Guzzi. Das sind die kleinen, exklusiven Hersteller, die kaum jemand beschäftigen. So wird es beim Automobil sein. Wenn es wirklich zur japanischen Flut kommt, werden die Letzten, die überleben werden, Porsche, BMW und Daimler Benz heißen, vielleicht sogar in umgekehrter Reihenfolge.

Ich bin nicht pessimistisch. Ich kann mir das nicht leisten. Wenn ich pessimistisch wäre, würden wir nichts mehr für neue Modelle und neue Fertigungsanlagen ausgeben. Also ist für mich Optimismus der einzige Weg, die Flucht nach vorn.

Regionale Marktteilung: Vorteil oder nicht? — Ich weiß es nicht, es sei dahingestellt. Ich sage nur, daß den japanischen Firmen von ihren Regierungen, von MITI und den Großbanken durch Interfirmen, Absprachen oder Koordination eine Bewegungsmöglichkeit gegeben wird, die wahrscheinlich dem Wettbewerb auf dem japanischen Markt nicht dienlich ist, aber irgendwo den gezielten Angriff der japanischen Firmen auf ausländischen Märkten ermöglicht. Wir dürfen bei den Japanern eines nicht vergessen: Es ist eine Art nationaler Eroberungswille vorhanden, ein Wille zum Herbeiführen des nationalen Erfolges für das Land — und erst in zweiter Linie für die jeweilige Firma. Das ist ein nationaler Wille, den wir weder in Europa noch in den USA kennen. Die japanischen Firmen kooperieren und sprechen miteinander in einem Maße, das für uns einfach undenkbar wäre. Ich sage nicht, ob es gut oder schlecht ist. Ich führe es nur als ein weiteres Beispiel für völlig andere Grundbedingungen an.

Daß die großen Firmen weitgehend an den Zulieferfirmen beteiligt sind, ist, glaube ich, eher die Regel als die Ausnahme.

Röper: Im Geschäftsbericht von Ford Amerika sind ganz andere Punkte angesprochen. Da heißt es nämlich: Wenn die Japaner von dem großen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

US-Markt „benefit" haben, dann sollten sie auch gefälligst dort produzieren. Auf diese Hinweise sind Sie nicht eingegangen. Hier ist von Ihnen eine ganz andere Strategie vorgeschlagen worden. Angedeutet wurde das Produzieren in England; von dort kennen wir die Schwierigkeiten mit der Teepause. Aber wie ist es mit Japan und mit dem Produzieren der Japaner in USA?

Lutz: Der einzige Grund, warum ich USA nicht angesprochen habe, ist, weil ich für den Markt nicht zuständig bin. Aber sinngemäß würde ich dem beipflichten. Die Japaner verkaufen in den USA 1,68 Millionen importierter Fahrzeuge und beziehen praktisch nichts in den USA, und sie stellen so gut wie nichts in den USA her. Man darf nicht vergessen: Der japanische Binnenmarkt erreicht etwa 4,5 Millionen Fahrzeuge, und die Japaner haben zur Zeit eine Produktionskapazität von 12 Millionen; sie bauen sie auf 15 Millionen aus. Das hat es in der Welt noch nie gegeben, daß ein Land eine Exportquote von etwa 70 oder 80 Prozent hat. Aber Japan wird es tun.

Das Problem ist in den USA besonders schwierig. In Europa sind wenigstens die europäischen Währungen gegenüber dem Yen sehr stark gefallen, so daß der unüberwindliche Preisvorteil der Japaner, dem wir uns 1979 in Europa ausgesetzt sahen, in allen europäischen Ländern weitgehend verschwunden ist. Da aber der Dollar noch schneller gestiegen ist als der Yen, hat sich der Preisvorteil der Japaner in Amerika noch verstärkt. Dadurch ist die Lage für die amerikanische Automobilindustrie äußerst ernst. Vor zwei Jahren hat man noch gedacht, General Motors kommt ungeschoren davon. Inzwischen ist General Motors selbst auch in großen Schwierigkeiten. Ich frage mich einfach, was passiert, wenn ein Land wie die Vereinigten Staaten keine fertigende Automobilindustrie mehr hat, sondern nur noch von Japan- oder Südkorea- und Taiwan-Importen lebt, die General Motors- und Ford-Zeichen tragen. Ich frage mich, was mit der Zulieferindustrie passiert und wo diese vielen Millionen Arbeitsplätze anderswo eingesetzt werden können; denn die Automobilindustrie ist immerhin die Kernindustrie eines Landes. Ich würde mich auch fragen, was mit der ganzen Verteidigungsindustrie passiert. Das sind für mich sehr ernst zu nehmende Probleme, mit denen sich die amerikanische Regierung noch gar nicht auseinandersetzt. Wenn Japan bei einem Importvolumen von zwei Millionen Fahrzeugen ist, sollte man sich wirklich überlegen, ob sie nicht in den USA herstellen sollten. Ford tut es ja. Wir sind praktisch auf jedem Kontinent mit Fertigungen und lokaler Beschäftigung tätig.

Kantzenbach: Sie haben es aus wirtschaftlichen Überlegungen getan, die Japaner sollen es gegen ihre wirtschaftlichen Überlegungen tun.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lutz: Teils, teils. In Spanien würden wir nicht fertigen, wenn wir nicht dazu gezwungen worden wären. In Brasilien würden wir nicht fertigen, wenn wir nicht durch Gesetze gezwungen worden wären. In Südafrika und Argentinien, Venezuela wären wir nicht. Selbst in Kanada würden wir keine Fahrzeuge fertigen, wenn wir nicht dazu gezwungen worden wären.

Es gibt zwei herstellende Länder auf der Welt, die japanische Produkte völlig frei hereinlassen, ohne jegliche Begrenzung, das sind USA und Deutschland. Es sind meines Erachtens die zwei, die am meisten zu verlieren haben. Deutschland scheint momentan aus dem Schneider zu sein, weil die DM gegenüber dem Yen so tief steht. Dadurch ist das Problem momentan nicht da. Wenn die DM wieder stark wird, ist das Problem wieder in vollem Umfang gegeben. Es hängt nur an der Währungsrelation. Aber in den USA weiß man eben nicht, wie es weitergehen soll, zumal auch der Gesamtmarkt zur Zeit bei etwa sechs Millionen „ziffernbereinigt" steht.

Wolf: Nur damit kein Mißverständnis entsteht: Sie meinen OECD-Länder, nicht die ganze Welt, unter denen die USA und wir die einzigen sind, in die frei eingeführt werden kann.

Heuß: Das eine, das nicht deutlich herausgekommen ist in Ihrer Argumentation, sind die unterschiedlichen sozialen Institutionen. Früher waren immer niedrige Löhne das Argument. Nun ist das volkswirtschaftlich nicht mehr haltbar. Man sollte mit Varianten dieser Art auch nicht weiter argumentieren. Das Beruhigende ist heute die höhere Produktivität der japanischen Arbeit. Früher war das anders. Sie hatten niedrige Löhne, aber die Produktivität war niedrig. Hier stellt sich nun die Frage — und das scheint mir das zentrale Problem zu sein — der höheren Produktivität!

Ich frage: Ist es heute so wie anno 1907 in den Vereinigten Staaten, als Ford praktisch mit einem neuen Verfahren die handwerkliche Produktionsweise seiner Konkurrenten beinahe niederwalzte? Das war der große Erfolg. Haben wir heute eine ähnliche Situation, die jetzt aber von Japan ausgeht? Denn es leuchtet mir nicht ein, wenn man von neuen Verfahren spricht: Warum hat man sie dann nicht schon vor den Japanern in Gang gebracht? Uns interessieren bestimmte Konkurrenzverhältnisse. Wer bringt etwas hier hervor? Wie kommt es dann zum Prozeß, daß die anderen hier nachmarschieren? Das ist im Grunde genommen ein ganz alltäglicher Vorgang, den Sie viel besser kennen. Jeder Industrielle kennt das. Dies ist das zentrale Problem: Worauf ist das hier zurückzuführen? Ich bin skeptisch, wenn man immer bestimmte soziale Institutionen hier heranzieht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lutz: Zunächst sind die Löhne unterschiedlich. Die direkt ausgesprochenen Löhne sind etwa ähnlich wie in Deutschland; das gilt nur für die schmale Elite der lebenslänglichen Arbeiter in den großen Industriefirmen. Die sozialen Nebenleistungen führen nach wie vor fast zu einer Verdoppelung der europäischen Löhne gegenüber den schon hohen japanischen. Aber die Zulieferfirmen haben wesentlich niedrigere Löhne als die Firmen. Bei den Zulieferern der Zulieferer herrschen Bedingungen und Löhne, wie wir sie in Europa in keinem Land akzeptieren würden. Das habe ich mit eigenen Augen gesehen.

In den Lohnkosten ist immer noch ein erheblicher Unterschied. Aber Sie haben ganz recht: das große Problem ist die höhere Produktivität. Hier muß man halt doch wieder auf die Institutionen zurückkommen. In Japan wird an mehr als 250, 260 Tagen im Jahr gearbeitet, in Deutschland sind es, glaube ich, 239. Wer hat das herbeigeführt? Sicherlich nicht die Firmen. Wer hat uns Betriebsräte beschert? Sie können z. B. nicht einmal beschließen, daß wir im Werk Düren einige Achswellen nicht mehr bauen und dafür die Achswellen aus England beziehen, weil das einen Riesenärger gibt. Versuchen Sie einmal, eine Abteilung in einem deutschen Werk schrumpfen zu lassen. Versuchen Sie einmal, die Hälfte der Leute aus dem Arbeitsprozeß herauszuziehen. Dann wird von Leistungsverdichtung und mörderischem Tempo am Fließband gesprochen. Ärger gibt es jedes Mal bei der Einführung von Automatisierungsanlagen. Wir werden durch den Gesetzgeber — durch Urlaubsregelungen, durch Arbeitsstunden, durch Begrenzung der Anzahl der Überstunden, durch betriebliche Mitbestimmung — in unserer Disposition behindert. Im großen und ganzen bin ich ein großer Befürworter der betrieblichen Mitbestimmung; denn durch diese Kommunikation gelingt es uns langsam, den Menschen in Deutschland ein Verständnis für die Größenordnung des Problems zu vermitteln. Wir sind endlich so weit, daß die langsam kapieren, daß es uns aber an den Kragen geht, wenn wir keine Kehrtwende einführen. In den Jahren, als es uns allen zu gut ging, waren aber diese Komponenten alle ein enormer Hemmschuh, und das kann nicht von heute auf morgen zurückgedrängt werden.

Wir wissen genau, wie wir die Produktivität erhöhen würden. Wir wissen auch genau, was wir technisch tun müßten, um z. B. in Saarlouis gleichviel Autos mit 2 000 Leuten zu bauen, die wir heute mit 7 000 Leuten machen. Das ist nur sozial einfach nicht machbar, es ist politisch kurzfristig nicht durchführbar.

Hamm: Ich frage nach der Konkurrenz zwischen Eigenproduktion und Fremdbezug. Wenn man sich überlegt, welche Schwierigkeiten die Großunternehmen haben, sich heute flexibel an Marktverhältnisse anzupas-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sen, müßte eigentlich die Tendenz in Richtung zum Fremdbezug von kleineren Unternehmen gehen, in denen diese Schwierigkeiten mit Betriebsräten, mit Gewerkschaften im allgemeinen, nicht generell, noch geringer sind. Gibt es eine Tendenz in Ihrem Unternehmen in Richtung auf mehr Fremdbezug, vielleicht auch bedingt durch diese Probleme, die sich in einem Großunternehmen verständlicherweise ganz besonders zuspitzen?

Lutz: Ich kann beides mit Ja beantworten. Zuerst einmal ist die Eigenproduktion oft nur scheinbar billiger. Denn man vergißt oft, die Fixkosten hinzuzurechnen, die notwendig sind, um die Entwicklung eines Aggregats auch weiter voranzutreiben. Diese Erfahrung haben wir bei Vergasern und auch bei Instrumenten gemacht; es war nur eine kurzfristige Scheinersparnis. Die Kooperation mit Fremdfirmen beinhaltet manchmal einen höheren Stückpreis, dafür sind aber laufende Entwicklungskosten für die Erneuerung des Fabrikats darin enthalten. Weiter stellen wir fest, daß es oft sehr effizient ist, mit kleineren, flexiblen Firmen zu arbeiten, die nicht diese teuren Strukturen mit sich herumtragen, die Sie erwähnten. Leider ist es so, daß die wirklich effizienten Firmen die japanischen sind. Es ist mit Sicherheit so, daß der Fremdanteil meines Erachtens steigen wird.

Barnikel: Zum Marketing-Konzept zwei Fragen: Inwieweit beteiligt sich Ford selber, wenn der Händler Gebrauchtwagen übernimmt? Es entsteht der Eindruck, als ob es jetzt etwas mehr als vor wenigen Jahren zu Ihrem Konzept gehört, Gebrauchtwagen anderer Fabrikate vom Händler hereinholen zu lassen, in Zahlung zu nehmen und dann einen Ford zu verkaufen. Zum anderen: Vor wenigen Tagen sah ich wieder die große Anzeige der Ford-Kreditbank. Sie treiben eine Zinspolitik — ich weiß nicht, ob die Bundesbank selber erfreut ist. Sie verbilligen die Finanzierungskosten um fast 50 Prozent. Wer finanziert denn das letztendlich? Die Ford-Kreditbank doch sicherlich nicht aus eigener Kraft! Da müssen andere Finanzierungsquellen vorhanden sein. Refinanzieren kann man das nicht mehr.

Lutz: Sie haben mich gefragt, Herr Barnikel, ob wir den Händlern Prämien geben für den Ankauf von Fremdfabrikaten.

(Barnikel: Daß er eben tausend Mark mehr zahlt als nach der Liste!)

— Das ist völlig klar. Ich glaube, daß wir damit nicht allein sind. Es ist ein beliebtes Mittel. Um die conquest-sales-Quote zu erhöhen, sagt man dem Händler: Für jedes Auto von der Kategorie Opel Rekord, Audi 100, das Sie im nächsten Monat als Zahlung hereinnehmen, erhalten Sie eine Prämie von 500 oder 600 DM, wenn Sie dafür dem Kunden einen Granada verkaufen. — Ich hoffe, das ist nicht illegal.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zum *Ford-Kredit:* Diese sogenannte Kreditvergünstigungspolitik hat General Motors in USA eingeführt. Da der Anteil der Kreditnahme bei 80 bis 90 Prozent liegt, war dies ein sehr gutes Mittel, um Käufer aus der Zurückhaltung herauszulocken. Opel hat das vor uns in Deutschland mit sehr großem Erfolg versucht. Wir haben nachgezogen und tun es jetzt mit ordentlichem Erfolg. Es ist auf jeden Fall so, daß das Werk beabsichtigt, das weiterzuführen. — Ehrlich gesagt, ich weiß nicht, wie es aussieht, ob sich die Ford-Kreditbank den Ford-Werken zuwendet und sagt: Das müßt ihr uns aber ausgleichen. Oder ob die Ford-Kreditbank es aus eigenen Mitteln aufbringt und lediglich Verlust macht. Die Ford-Kreditbank ist nicht in erster Linie da, um Geld zu verdienen, sondern um den Verkauf von Ford-Automobilen zu begünstigen. Das ist ihr erster Lebenszweck. Ihr einziger Aktionär ist die Ford Motor Company. Es wird also keinem außenstehenden Kleinaktionär dadurch geschadet.

Pohmer: Ich habe zwei Fragen: Die erste erstreckt sich noch einmal auf den *Wettbewerb mit Japan.* Wenn ich Sie recht verstanden habe, würden Sie im Hinblick auf die Situation, die wir haben, befürworten, den Freihandel aufzugeben und stärker zu einem Abschottungssystem zu kommen. Denn anders kann ich ihre Aussagen eigentlich kaum interpretieren. Im amerikanischen Geschäftsbericht steht, die Japaner sollen in den USA produzieren, wenn sie Automobile dort verkaufen. Ich glaube nicht, daß das der richtige Weg ist. Ich sehe eigentlich zwischen den beiden Möglichkeiten keine andere Lösung. Das Zentralproblem scheinen mir weniger die Lohnkosten zu sein, sondern die Lohnnebenkosten, in die man Urlaubsregelungen und anderes mehr einrechnen kann, und die Immobilität, die wir uns durch Betriebsverfassungsgesetz und ähnliches geschaffen haben. Es ist eigentlich überraschend, wie wenig man von den davon betroffenen Industriellen in der Öffentlichkeit hört. Man läßt sich das offenbar gefallen, nimmt das als Schicksal hin. Die Verhältnisse sind ja nicht vom Himmel gefallen, sondern haben sich im Laufe der Jahre entwickelt. Bestimmte Früchte sind heute bei der Arbeitslosenquote und ähnlichem abzusehen. Man sollte meinen, daß man mit Offenlegung solcher Verhältnisse auch vielleicht verstärkt Vernunft erreichen kann. Ich würde eher diesen Weg für erfolgversprechend halten als Abschottung auf den internationalen Märkten.

Der zweite Problemkreis betrifft nochmals die *Wettbewerbsfrage im Ersatzteilgeschäft,* die Warenzeichenfrage. Ich sehe das weniger als juristisches Problem, sondern vielmehr als ökonomisches. Wenn ich davon ausgehe, daß wir normalerweise einen Wettbewerb auf dem Automobilmarkt haben, dann haben wir ihn im Ersatzteilgeschäft nicht oder nur beschränkt, zumindest soweit es sich nicht um Raubfabrikate handelt, die widerrechtlich Markenzeichen tragen; das ist ein Problem, das zu-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmend Bedeutung erlangt, das ich hier einmal ausklammere. Die Frage, ob ein Kunde, der ein Kraftfahrzeug kauft, weiß, ob ein Bosch-Teil darin ist oder ob es ein von Ford produziertes Teil ist, kann für ihn bei der Ersatzteilbeschaffung Bedeutung haben; denn er hat in diesem Fall die Möglichkeit, entweder über die Ford-Organisation oder beim originären Hersteller zu beziehen. Insoweit scheint mir das Firmenzeichen des originären Herstellers wichtig zu sein, um wenigstens einen gewissen Wettbewerb für den Endverbraucher auf dem Ersatzteilmarkt herzustellen. Das ist also — wie gesagt — zunächst ein ökonomisches Problem und kein juristisches.

Lutz: Niemand ist dafür, den Freihandel aufzugeben. Obwohl ich schon sagen muß, daß wir die Situation, wie wir sie 1979 hatten — verschobene Währungsrelationen und plötzlicher Einbruch dieses unwahrscheinlich effizienten Systems; die Invasion war mit einer ungeheuren Vehemenz und überraschend schnell gekommen —, nicht überlebt hätten. Das hätten wir keine fünf Jahre lang ausgehalten. Wir wären hinweggefegt gewesen, bevor wir hätten reagieren können. Jetzt haben wir ein bißchen Zeit gewonnen. Wir haben immer darum gebeten: Laßt der Automobilindustrie, die einen fünf- bis zehnjährigen Planungshorizont hat, Zeit. Wir müssen irgendwie eine Anpassungszeit schaffen, die uns zwar nicht vom Konkurrenzdruck der Japaner entlastet, die aber diesen Druck genau nur so stark erhält, daß wir nicht sterben, sondern effizienter werden. In dieser Zeit müssen wir auch mit unseren Gewerkschaften, Betriebsräten und Regierungen sprechen.

Wenn man mit Leuten aus der EG-Kommission oder mit gewählten europäischen Politikern spricht, kennen sie die Probleme genauso wie wir. Auch sie wissen, daß in den letzten 25 Jahren große Fehler gemacht worden sind. Es ist nur die Frage: Wie sage ich es meinen Kindern, ohne sofort hinausgeschmissen zu werden; denn sie haben immerhin die vornehmste Pflicht, wiedergewählt zu werden. Sie verstehen uns zu hundert Prozent, sie wissen nur nicht, wie sie es politisch über die Bühne bringen.

Warum haben die Unternehmer oder die Industriellen nie etwas gesagt? — Die deutschen Unternehmer, die deutsche Automobilindustrie und gerade auch der VDA haben nie abgelassen, während der letzten 20 Jahre davor zu warnen: Wenn dies oder jenes gemacht wird, nimmt die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Industrie ab! Die 39 Stunden können wir uns nicht leisten! Die Lohnabschlüsse können wir uns nicht leisten! Die quasi-paritätische Mitbestimmung können wir uns nicht leisten! Wir haben gewarnt und gewarnt und gewarnt. Selbst Bundeskanzler Schmidt hat immer wieder gesagt, er sei es satt, die ewige Schwarzmalerei der deutschen Automobilindustrie anzuhören. Es hat nur sehr lange gedauert,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bis die Rechnung endlich präsentiert worden ist. Wir haben es uns einfach 20 Jahre lang aufs Konto schreiben lassen, jetzt kommt endlich die Rechnung. Wir haben immer gesagt, wir werden die Rechnung nicht bezahlen können, wenn sie kommt: Das ist die eigentliche Situation.

Das ganze Thema *Ersatzteile* wird unwahrscheinlich übertrieben. Abgesehen von Blechschäden nimmt auf Grund der sehr stark erhöhten Dauerhaltbarkeit der Fahrzeuge die Notwendigkeit, Ersatzteile zu beschaffen, das sogenannte „cost of ownership" — Inspektionen und Ersatzteile bei den Autos —, rapide ab. Zum anderen kann der Käufer bei den heute nicht mehr gebundenen Preisen das Teil von dem einen oder von dem anderen Ford-Händler kaufen, er hat die Alternative. Sie haben durchweg unterschiedliche Preise. Er kann auch — das macht der Besitzer eines vier- oder fünfjährigen Fahrzeuges häufig — das Teil gebraucht beim Altwagenvertreter oder auf dem Schrottplatz kaufen; das gilt besonders für Karosserieteile, Scheiben, ganze Motorköpfe usw. Meines Erachtens wäre die Einsparung für den Verbraucher nur eine Scheineinsparung; denn es ist kein Geheimnis, daß die meisten europäischen Automobilhersteller, sofern sie überhaupt etwas verdienen, im Ersatzteilgeschäft verdienen. Trotzdem arbeiten die meisten Firmen mit plus minus Null. Wenn man die Ertragskraft des Ersatzteilgeschäftes wegnimmt, indem man die Möglichkeit der Planung und des einigermaßen sicheren und geregelten Absatzes beschneidet, geht die Wasserlinie noch ein bißchen weiter herauf, dann steigen die allgemeinen Automobilpreise. Der japanische Preisvorteil wird dann beispielsweise noch erhöht, denn die japanischen Fahrzeuge haben auf dem Ersatzteilsektor nicht mit den Bosch-, Fichtel & Sachs- und Stoßdämpfer-Lieferanten zu kämpfen; denn alles das, was an dem Auto drum und dran ist, wird eben importiert. Sie werden ihre Gewinnspanne bei den Ersatzteilen nach wie vor erzielen. Übrigens sind die japanischen Ersatzteilpreise in den meisten Ländern das Doppelte und das Dreifache von den unseren; darüber regt sich kein Mensch auf. Die Leute kaufen trotzdem die Autos.

Das ganze Thema Konsumzwang bei den Ersatzteilen ist meines Erachtens überholt. Es gibt so viele größere Probleme auf dieser Erde, auch auf dem Gebiet des freien Wettbewerbs oder der Quasi-Wettbewerbseinschränkung. Das fällt für den durchschnittlichen Verbraucher überhaupt nicht ins Gewicht. Es ist noch nie einer auf die Idee gekommen: Hätte ich nur gewußt, daß diese Lichtmaschine eine Bosch-Lichtmaschine ist — ich wäre zu Bosch und nicht zu Ford gegangen, dann hätte ich zehn Mark gespart. Das muß übrigens nicht unbedingt der Fall sein! Es ist durchaus möglich, daß Bosch teurer als wir verkauft.

Was wollen Sie z. B. bei Zündkerzen machen? Die Firmen verkaufen Zündkerzen an die Automobilfirmen praktisch für Pfennige das Stück,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sogar für Pfennige pro Automobil, nur damit die Zündkerze der Marke in dem betreffenden Automobil ist, damit sie bei der Zweitausstattung wieder drankommt. Wo ist hier die Relation zwischen Zündkerzen, die in die Erstausstattung kommen, und Zündkerzen, die etliche Mark das Stück kosten, wenn sie — stellvertretend für alle nenne ich Bosch — bei Bosch in dem Päckchen sind? Warum sollen wir nicht zu Bosch sagen: Gebt uns doch Zündkerzen mit einem gewissen Rabatt, die verkaufen wir dann als neue Kerzen mit dem Ford-Zeichen. Dann haben wir auch erhebliche Schwierigkeiten, weil die Herren der Zulieferindustrie es zwar sehr gern sehen, daß unsere Erzeugnisse deren Schriftzüge tragen. Als aber jemand davon sprach, Zündkerzen an Bosch zu verkaufen, die wir in Wales sehr günstig herstellen, konnte auch keine Rede davon sein, daß das Wort „Motorcraft" auf den Bosch-Zündkerzen stand. Jeder will sein eigenes Markenzeichen führen, auch bei Teilen, die er dazukauft. Meines Erachtens hat noch niemand beweisen können, daß dem Verbraucher dadurch ein ernsthafter Nachteil entsteht.

Abschließend noch einige Worte zur japanischen Herausforderung: Bitte entnehmen Sie meinen Ausführungen nicht, daß ich die Situation gegenüber Japan als hoffnungslos ansehe. Ich glaube mit Sicherheit, daß wir bestehen werden. Wie wir alle wissen, ist in Japan eine umgekehrte Entwicklung im Gange, es gibt vermehrt Probleme mit den Gewerkschaften und mit der Arbeitsmoral der Jugend. Irgendwo wird sich das Gleichgewicht schon finden. Wir dürfen nur nicht mehr im festen Glauben handeln, daß alles gut wird. Wir müssen alle zusammen hart an der Lösung arbeiten. Ich will aber nicht den Eindruck hinterlassen, daß ich die Katastrophe nahen sehe. Ich sage nur, die Katastrophe kommt, wenn wir nichts dagegen tun.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.1 Hartmut Berg:
Der Einfluß steigender Energiepreise auf Wachstums-, Struktur- und Wettbewerbsbedingungen der deutschen Automobilindustrie

In den Aphorismen von Georg Christoph Lichtenberg findet sich die Sentenz: „Diese ganze Lehre taugt zu nichts, als darüber zu disputieren". Möglicherweise gilt das auch für das Thema, dem ich mich hier anzunehmen und für die Thesen, die ich dazu anzubieten habe.

Nun gilt, daß dieses Thema weitgehend von mir selbst gewählt und formuliert wurde, so daß es niemanden gibt, auf den ich die damit verbundene Verantwortung abwälzen könnte — meine einleitenden Worte sind folglich vor allem als Bitte zu interpretieren — als Bitte, mir das hohe Maß an Spekulation nachzusehen, das im folgenden gewagt werden muß; denn nahezu alles, was als Problem meines Themas auf Interesse hoffen mag, kann vorerst nur mit Vermutungen und Annahmen angegangen werden, für die bestenfalls der Anspruch geltend gemacht werden kann, daß sie durch Plausibilität für sich einnehmen.

Meine Frage lautet: Wie werden jene Bedingungen von Wachstum, Konjunktur und Wettbewerb, mit denen die deutsche Automobilindustrie in Zukunft zu tun haben wird, durch einen Prozeß sich kräftig verteuernder Energie verändert?

Erfahrungsbasis und damit auch Referenzsituation unserer Überlegungen sind die „Ölpreisschocks" der Jahre 1973/74 und 1979/80, die dadurch geschaffenen Anpassungserfordernisse und das, was bislang bereits getan oder in Gang gesetzt wurde, um diesen Notwendigkeiten zu genügen.

Das dabei gewählte Vorgehen hält sich zunächst an die wesentlichen „Konstruktionsmerkmale jener Prognosen", die für den PKW-Markt (nur er soll im folgenden betrachtet werden) von der Deutschen Shell Aktiengesellschaft, von der Prognos AG, vom DIW-Institut für Wirtschaftsforschung, vom Ifo-Institut und anderen in der Vergangenheit immer wieder, zum Teil mit eindrucksvollen „Trefferquoten", vorgelegt worden sind[1].

[1] Siehe etwa: *Deutsche Shell AG,* Aufschwung nach der Talfahrt. Shell-Prognose des Pkw-Bestandes bis zum Jahr 2000, Hamburg 1981; *DIW — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung,* Entwicklung des PKW-Bestan-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Allen diesen Vorhersagen liegt bekanntlich die Vorstellung zugrunde, der PKW-Bestand nähere sich im Zeitablauf einem Sättigungsniveau an, bei dessen Erreichen weiterer Bestandszuwachs nicht mehr stattfinde[2].

Das Sättigungsniveau wird dabei üblicherweise durch jene PKW-Dichte (PKW-Bestand je 1 000 Einwohner oder PKW-Bestand je 1 000 Erwachsene) definiert, die, wenn sie schließlich erreicht worden ist, nicht mehr (wesentlich) überschritten wird.

Der Dichte-Wert des Ausgangsjahres wird dann durch Auswahl einer als geeignet befundenen Wachstumsfunktion mit dem Dichte-Wert verbunden, der annahmegemäß am Ende des Prognose-Zeitraumes erreicht wird. Für alle dazwischen liegenden Jahre läßt sich durch graphische oder mathematische Extrapolation die jeweils erreichte PKW-Dichte bestimmen. Multipliziert man diese Dichte-Werte mit der (natürlich ebenfalls zu prognostizierenden) Zahl der Einwohner im Alter von 18 und mehr Lebensjahren (fahrfähige Bevölkerung), erhält man den gesamten PKW-Bestand eines jeden Jahres.

Das, was in der Regel sehr viel mehr interessieren dürfte als die Entwicklung des Bestandes, nämlich die jährlichen Neu-Zulassungen, ergibt sich als Summe von Neu-Nachfrage und Ersatz-Nachfrage. Die Ermittlung der Neu-Nachfrage ist dabei unproblematisch. Sie ist, etwas vereinfacht dargestellt, die Differenz des End- und Anfangsbestands eines jeden Jahres. Die Ersatz-Nachfrage — sie ist bestandsneutral, da hier jedem neu gekauften Fahrzeug rechnerisch ein Gebrauchtwagen gegenübersteht, der im gleichen Zeitraum durch Verschrottung oder Export endgültig aus dem inländischen Bestand ausscheidet — läßt sich nur ermitteln, wenn eine Annahme über die durchschnittliche Nutzungsdauer verfügbar ist — eine besonders kritische Phase der Prognose, da auf die Nutzungsdauer eine Vielzahl von Faktoren einwirkt, deren Quantifizierung zumeist unmöglich ist, so daß es nicht überraschen kann, wenn hier grobe „Daumenregeln" vielfach der Weisheit letzter Schluß sind.

---

des in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2000, in: DIW-Wochenbericht v. 13. September 1979, *Hild,* R., Tendenzen und Perspektiven des PKW-Marktes, in: Ifo-Schnelldienst 7/1981, S. 25 ff.; *Vacano,* K., Die europäischen Automobilmärkte in den 80er Jahren, in: *Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA),* Hrsg., Strukturprobleme der Weltautomobilindustrie in den 80er Jahren, Frankfurt a. M. 1982 (Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e. V. (VDA) Nr. 37), S. 23 ff.; *Lewandowski,* R.; *Borscheid,* D., Wohin steuern die PKW-Hersteller der Welt? Entwicklung von Kapazitäten und Nachfrage im Personenwagen-Bereich, Düsseldorf 1982.

[2] Siehe dazu und zum Folgenden etwa: *Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA),* Hrsg., Probleme lang- und mittelfristiger Prognosen speziell im Automobilsektor, Frankfurt a. M. 1976 (Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e. V. [VDA] Nr. 20).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Anspruchsvolle Prognosen, die für die Praxis der Unternehmens- und Wirtschaftspolitik von Nutzen sein wollen, müßten über die mutmaßliche Entwicklung der Neuzulassungen hinaus noch über (mindestens) zwei weitere Perspektiven informieren, nämlich zum einen über die konjunkturellen Abweichungen, die vom langfristigen Wachstumstrend kurzfristig hinzunehmen sind, und zum anderen über die Wertkomponente der PKW-Nachfrage, also über die Entwicklung der Durchschnittsausgabe beim Neuwagenkauf, die in jedem Jahr des betrachteten Zeitraums real zu erwarten ist.

Zu fragen ist somit nach dem möglichen Einwirken steigender Kraftstoffpreise

— auf jenes *Niveau des PKW-Bestandes,* bei dem mit weiterer Zunahme kaum noch zu rechnen ist;

— auf die *Wachstumsfunktion,* also auf die Art, in der sich der PKW-Bestand dem angenommenen Sättigungswert annähert;

— auf die *durchschnittliche Nutzungsdauer* und damit auf die Höhe der Ersatz-Nachfrage — eine Frage, die deshalb von besonderer Relevanz ist, weil der Anteil der Ersatz-Nachfrage an den gesamten Neu-Zulassungen um so höher ausfällt, je mehr sich die Dynamik der Bestandszunahme abschwächt;

— auf das *konjunkturelle Moment,* also auf die Stärke der „Verformung" des langfristigen Wachstumstrends durch kurzfristige Abweichungen von diesen Mittelwerten;

— und auf die *Struktur* dessen, was an Neu-Zulassungen stattfindet. Dieser Aspekt ist weitgehend gleichbedeutend mit der Frage, ob sich jenes „trading up", das in früheren Jahren für den westdeutschen PKW-Markt immer so typisch war, bei stark verteuerter Energie und (dadurch möglicherweise) kaum noch wachsenden Realeinkommen sein Ende findet oder sich gar in ein „trading down" verkehrt — also zu einer Entwicklung, bei der der typische Neuwagenkäufer nicht von Mal zu Mal real mehr, sondern weniger ausgibt.

Ist auf alle diese Fragen eine Antwort gefunden — so spekulativ diese, wie gesagt, auch sein mag —, dann ist zu klären, welche Konsequenzen sich daraus für die *Wettbewerbsbedingungen* ergeben, die auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik in den kommenden Jahren zu erwarten sind.

Eine *erste These,* die ich wagen möchte, lautet: Das Sättigungsniveau, das für den deutschen PKW-Markt — mengenmäßig und bei konstanter durchschnittlicher Nutzungsdauer — gleichsam die „Grenzen des Wachstums" markiert, wird (entgegen weitverbreiteter, anders lautender

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lesart) als Konsequenz der beiden „Ölschocks" und der durch sie ausgelösten Entwicklungen nicht (wesentlich) „nach unten" zu korrigieren sein.

Die Begründung dieser These besteht vor allem aus dem Hinweis auf die Erfahrung, daß der bevorzugte Rang, den das Automobil in der Skala der Bedürfnisse seit langem einnimmt, ihm durch die Ereignisse, die wir „Ölschocks" nennen und ihre Folgewirkungen, bislang nicht verloren gegangen ist.

Sicher, der Konsument ist „verbrauchsbewußter" geworden, das Kriterium „Wirtschaftlichkeit" hat zweifellos erheblich an Relevanz gewonnen, auch mag die durchschnittliche jährliche Fahrleistung etwas stärker abnehmen, als es bei schlichter Fortschreibung des bereits vor den „Ölschocks" bestehenden Trends zu erwarten gewesen wäre — doch alle diese Hinweise setzen die Beobachtung nicht außer Kraft, daß dort, wo steigende Energiepreise und rückläufige Realeinkommen zum Sparen nötigten, andere, bei vordergründiger Betrachtung weniger naheliegende Sortimente viel stärker von Kaufkraftentzug betroffen wurden als das Automobil, dessen Absatzchancen bei stark verteuertem Kraftstoff vermeintlich zuerst und am stärksten geschmälert zu sein schienen.

Das Automobil gilt dem hier typischen „Durchschnittshaushalt" offensichtlich nach wie vor als ein „essential", für das es kein Substitut gibt, welches gleichwertig und zugleich preisgünstiger zu erwerben und zu betreiben wäre. Gespart wird folglich an anderer Stelle: bei der Anschaffung von Bekleidung, bei der Inanspruchnahme von Diensten der Gastronomie, bei der Wohnungsausstattung und bei anderen Konsumkategorien geringerer Dringlichkeit.

Die Behauptung, das für den PKW-Markt der Bundesrepublik anzunehmende Sättigungsniveau bedürfe nicht der Korrektur, ist allerdings zu ergänzen und damit auch zu modifizieren durch eine *zweite These* — nämlich durch die Vermutung, daß dieses Sättigungsniveau erst zu einem späteren Zeitpunkt erreicht werden wird, als es ohne die Ölpreisschocks der Fall gewesen wäre.

Die Überlegung, die zu diesem Schluß führt, liegt nahe. Sie besteht in der Erfahrung, daß die Schocks, die die Abnehmer des OPEC-Öls durch die ihnen handstreichartig verabreichten Preiserhöhungen hinzunehmen hatten, nicht ohne Wachstumseinbußen absorbiert werden konnten.

Beim Fortbestehen der traditionellen Geschäftsbedingungen eines real weitgehend konstanten Ölpreises wäre (auch) in der Bundesrepublik in den siebziger und achtziger Jahren ein Zuwachs der Realein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kommen zustande gebracht worden, der tatsächlich jedoch durch die Ungunst neu vorgegebener Daten unrealisiert blieb.

Auch wenn man, wie der Referent, der Meinung ist, daß das Faktum kräftig verteuerter Energie *lang*fristig durchaus auch wachstumsstimulierend wirken kann, weil es Innovationschancen schafft und Investitionserfordernisse begründet — auch wenn dem also so ist, kann doch wohl nicht bestritten werden, daß die Ölpreisschübe der Jahre 1973/74 und 1979/80 die darauf folgenden Phasen weltweiter Rezession wesentlich mitverursacht haben.

Nun ist aber die Rate, mit der der PKW-Bestand zunimmt, ohne Zweifel eng korreliert mit der Rate des zu gleicher Zeit stattfindenden Einkommenszuwachses. Bei — und sei es auch nur vorübergehend — deutlich reduziertem oder gar ganz ausbleibendem Zuwachs wird sich auch der Bestand weniger dynamisch mehren, als es „sonst" der Fall gewesen wäre. Der Punkt, zu dem der Markt in seine Sättigungsphase eintritt, wird dadurch auf der Zeitachse gleichsam nach rechts verrückt.

Welchen Einfluß hat teuer gewordenes Öl vermutlich auf die *Wachstumsfunktion,* also auf die Art, in der sich der PKW-Bestand des Ausgangsjahres im Zeitablauf dem Dichte-Wert annähert, den der Prognostiker als Sättigungsniveau gesetzt hat?

Als „Normalfall" sei angenommen, daß der Anfangsbestand sich dem Endbestand in Form einer einfachen logistischen Funktion annähert, daß sich das Wachstum also (konjunkturbereinigt) sehr stetig, sehr „harmonisch" vollzieht: Die Geschwindigkeit, mit der der Bestand zunimmt, ist in der zweiten Hälfte des Prognosezeitraumes die gleiche, wie in den Jahren, die seit Beginn der betrachteten Periode bis dahin bereits verstrichen sind.

Eine *dritte These* lautet nun: Die beiden Ölpreisschocks, die der Weltwirtschaft bislang aufgebürdet wurden, werden diese Wachstumsfunktion in der Weise verformen, daß der Bestand nicht mehr symmetrisch in beiden Hälften der Prognoseperiode gleich rasch wächst, sondern daß sich dieses Wachstum zunächst mit geringerer, dann jedoch mit höherer Rate, mit stärkerer Dynamik vollziehen wird als es dem oben skizzierten „Normalfall" entsprechen würde:

Stark steigende Kraftstoffpreise (und stagnierende oder gar rückläufige Realeinkommen) lassen das Angebot aus laufender Produktion, das ja noch unter den Annahmen und Bedingungen eines „business as usual" konzipiert wurde, für den Käufer unattraktiv werden, zuvor akzeptierte Verbrauchswerte werden nunmehr als nicht mehr zumut-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bar verweigert. Das Kriterium „Wirtschaftlichkeit" gewinnt an Gewicht; bislang dominante Kaufmotive verlieren an Bedeutung, so etwa der Wunsch nach größerem Hubraum, mehr Leistung und dem Prestige, das sich mit dem Besitz eines Fahrzeugs der oberen Preisklasse verbindet.

Das überkommene Angebot ist nicht mehr genügend marktgerecht, um sich unter diesen neuen Nachfragebedingungen noch in den gewohnten Stückzahlen zu den angestrebten Preisen absetzen zu lassen, zumal man es nun mit Kunden zu tun hat, die Einkommenseinbußen hinzunehmen haben, die sich verunsichert zeigen und deren Erwartungen pessimistisch sind.

Unternehmen, die auf diesem Markt eher als ihre Konkurrenten ein Sortiment anbieten können, das als Ausdruck einer überzeugenden Innovationsleistung ein deutliches Mehr an Wirtschaftlichkeit (reduzierte Verbrauchswerte, gesteigerte „Reparaturfreundlichkeit", verlängerte Wartungsintervalle, verbesserte Qualität) bietet, ohne dafür Abstriche bei Leistung, Komfort und Sicherheit abzuverlangen, können in dieser Situation des Umbruchs als Pioniere mit erheblichem Zugewinn rechnen; denn der Wandel der Konsumentenpräferenzen lockert die Markentreue und führt damit zu einer erhöhten Beweglichkeit der Nachfrage, die gleichbedeutend ist mit einer verbesserten Chance, „conquest sales" zu tätigen, also Käufer zu einem Wechsel ihrer bis dahin bevorzugten Marke zu veranlassen. Anbieter, deren Innovationsleistung nicht ausreicht, um sie genügend rasch zu einem neuen wettbewerbsfähigen Angebot gelangen zu lassen, sehen sich als Konsequenz dieses Rückstandes in erheblichem Maße bedroht: Sie laufen Gefahr, rasch Marktanteile einzubüßen und durch den Zwang zur Hinnahme von Verlusten die Fähigkeit zu verlieren, die hohen Kosten aufbringen zu können, die die Entwicklung neuer Modelle erfordert. Hier droht folglich ein circulus vitiosus, an dessen Ende der Marktaustritt stehen kann.

Beide Momente — die günstigen Gewinnchancen bei erfolgreicher und die Existenzgefährdung bei unterlassener Innovation — haben erheblich gesteigerte Ausgaben für Forschung und Entwicklung zur Folge — Bemühungen, die nach der hier unvermeidlichen Inkubationszeit zu einem Angebot führen, das die Wünsche der Konsumenten zu erfüllen vermag, in dem es das vermeintlich Unvereinbare dann doch zusammenbringt — die Verbrauchswerte der kleineren Fahrzeuge der Vorgängergeneration, kombiniert mit Leistung und Komfort von Fahrzeugen der Mittelklasse. Der im Herbst 1982 von der NSU Audi-Auto Union AG vorgestellte Typ „Audi 100" ist ein Beispiel für das, was hier gemeint ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gelingt es der Branche, ein derart überzeugend neues Angebot „auf breiter Front" bereitzustellen, dann mag man hier durchaus auf das Wirksamwerden einer Art von Say'schem Theorem hoffen: Käufer, die sich in Erwartung dieses Angebotes bis dahin zurückgehalten haben, zeigen sich nun interessiert; dadurch wird Bedarf, der sich zuvor aufgestaut hatte, zu wirksamer Nachfrage — und das in Größenordnungen, die deshalb so attraktiv sind, weil ein großer Teil des PKW-Bestandes durch zu hohe Verbrauchswerte im Zeichen steigender Kraftstoffpreise ökonomisch obsolet geworden ist. Die Fahrzeuge, um die es hier geht, sind technisch zwar noch voll funktionsfähig, aber sie lassen sich nicht mehr kostengünstig betreiben. Hier hat teuer gewordene Energie „unplanned obsolescence" bewirkt, eine Entwertung dieses Bestandes von Konsum- und Investitionsgütern, die einen erheblichen Ersatzbedarf zur Folge hat, der nun zunehmend gedeckt wird und der Automobilindustrie zu Wachstumschancen verhilft, auf die sie ohne die OPEC und ihr Tun nicht hätte hoffen können.

Die vierte Frage, die es zu klären gilt, ist die nach dem Einfluß steigender Ölpreise und (zumindest vorübergehend) reduzierter Realeinkommen auf die *durchschnittliche Nutzungsdauer* und damit auf die Höhe der sog. *Ersatz-Nachfrage,* jener Neuwagenkäufe also, durch die die Höhe des Bestandes nicht verändert wird, da jedes neu zugelassene Fahrzeug dieser Kategorie gegen ein älteres aufgerechnet werden kann, das im gleichen Zeitraum durch Verschrottung oder Gebrauchtwagenexport im Inland endgültig aus dem Verkehr gezogen wird.

Je langsamer der Bestand wächst, je mehr er sich also seinem Sättigungsniveau annähert, desto höher wird der Anteil der Ersatz-Nachfrage an den gesamten Neu-Zulassungen, desto mehr schwindet folglich zugleich das Gewicht der sog. Netto- oder Neu-Nachfrage, jener Nachfrage also, die sich (etwas vereinfacht dargestellt) als Differenz zwischen dem End- und Anfangsbestand eines jeden Jahres errechnet.

Bei gegebener Größe und gegebenem Altersaufbau des Bestandes ist die Höhe der Ersatznachfrage offensichtlich abhängig von der durchschnittlichen Nutzungsdauer — eine Größe, die den Prognostikern schon immer zu schaffen gemacht hat, da es hier eine Vielzahl von Einflußfaktoren gibt, die sich in Stärke und Gewicht kaum abschätzen lassen und die sich zudem in ihrer Wirkungsrichtung zum Teil gegenläufig verhalten.

Für die Diskussion unseres Problems ist die Feststellung wichtig, daß in den siebziger Jahren bereits ganz unabhängig von den beiden Ölpreisschocks und der durch sie neu geschaffenen Datenkonstellation Entwicklungen in Gang gekommen sind (oder gegenüber den sechziger

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Jahren an Bedeutung gewonnen haben), von denen zu vermuten ist, daß sie eine verlängerte Nutzungsdauer zur Folge haben werden:

— Das ist das langfristige Absinken der *durchschnittlichen jährlichen Fahrleistung* — ein Phänomen, das sich u. a. aus dem steigenden Anteil von Zweit- und Drittwagen am Gesamtbestand erklärt.

— Das ist die sich allmählich abschwächende Relevanz, die dem (neuen) Automobil als *Statussymbol* beigemessen wird.

— Das ist der *technische Fortschritt im Automobilbau,* der ganz im Gegensatz zu der häufig zu vernehmenden „planned obsolescence"-Vermutung zu verbesserter Qualität im Sinne größerer Haltbarkeit geführt hat[3].

— Das ist das *dichter werdende Autobahnnetz,* das zur Folge hat, daß immer mehr der insgesamt realisierten Fahrleistung auf diesem Straßentyp und damit auf eine das Fahrzeug besonders schonende Weise stattfindet.

— Das ist schließlich das *wachsende Umweltbewußtsein,* das zu einer sparsameren Verwendung von Streusalz und damit auch zu erheblich weniger Korrosion geführt hat.

Die Wirkung aller dieser Momente zielt, wie gesagt, auf eine Zunahme der Nutzungsdauer. Die durch die Ölpreisschübe der siebziger Jahre bewirkten Daten- und Verhaltensänderungen werden diesen Trend — das ist meine *vierte These* — vermutlich verstärken.

Diese Entwicklung wird jedoch, so möchte ich meine vierte These ergänzen — in Ausmaß und Tempo eher moderat vonstatten gehen, da es auch weiterhin Momente geben wird, die einer Verlängerung der durchschnittlichen Nutzungsdauer entgegenwirken:

Ein auf mittlere Sicht auch weiterhin *steigendes Realeinkommen,* die *hohe Wertschätzung,* derer sich das Automobil auch künftig erfreuen dürfte, und eine *hohe Innovationsrate,* die dem Angebot von Jahr zu Jahr zu gesteigerter Attraktivität verhilft — alles das ist geeignet, die Dynamik, mit der die durchschnittliche Nutzungsdauer ansteigt, erheblich abzuschwächen, so daß sich hier die Dinge in Zukunft nur „peu a peu", also in kurzfristig kaum fühlbarer Dosierung verändern dürften.

Hier ist folglich der Versuchung zu widerstehen, kurzfristig wirksam werdende Änderungen im Käuferverhalten, die dominierend Reflex

[3] Siehe dazu etwa: *Genth,* M., Qualität und Automobile. Eine Untersuchung am Beispiel des westdeutschen Automobilmarktes 1974 - 1977 (VW Golf und Wettbewerber, Frankfurt a. M.—Bern 1981.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

widriger Konjunktur sind, kurzerhand als neuen Trend zu deklarieren, also mit entsprechend pessimistischen Resultaten ohne Abstriche in die Zukunft hinein fortzuschreiben: Ich glaube mit anderen Worten nicht, daß die PKW-Prognosen, die zur Zeit für den Zeitraum 1980 - 2000 vorliegen, in ihren grundsätzlichen Aussagen über den langfristigen Wachstumstrend dadurch massiv korrekturbedürftig werden, daß es dauerhaft zu einer erheblichen und irreversiblen Zunahme des Anteils älterer Fahrzeuge am gesamten PKW-Bestand kommt, also eine Entwicklung stattfindet, die im Widerspruch zu den Annahmen steht, die der Mehrzahl dieser Prognosen zugrunde gelegt wurden.

Das konjunkturelle Moment, also die kurzfristigen Schwankungen der jährlichen Neu-Zulassungen um den mittelfristig gültigen Trendwert, interessiert für unser Thema eher beiläufig; es sollte dieser Aspekt jedoch nicht gänzlich vernachlässigt werden, da er für die Wettbewerbsbedingungen, unter denen die Automobilhersteller Jahr für Jahr anzutreten haben, von erheblicher Bedeutung ist und weil er damit auch nicht unbeachtet bleiben kann, wenn Aussagen zum künftigen Wettbewerbsverhalten auf dem von uns betrachteten Markt gewagt werden sollen.

Grundsätzlich gilt die Erfahrung, daß die sog. Ersatzkomponente der Neuwagen-Nachfrage wesentlich konjunkturreagibler ist als die Netto-Komponente. Daraus folgt, daß der *Branchenzyklus der Automobilindustrie* (ceteris paribus, d. h. vor allem: bei „gegebener" Stärke der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturschwankungen) als unternehmerisches Anpassungsproblem um so mehr an Bedeutung gewinnt, je höher der Anteil der Ersatz-Nachfrage an den gesamten Neu-Zulassungen wird, um so mehr sich also die Dynamik des Bestandszuwachses abschwächt.

Die Erklärung dieses Phänomens ist einfach: Haushalte, die bereits (zum Teil sogar mehrfach) motorisiert sind, decken ihren Ersatzbedarf bei wachsendem Einkommen und „normalen" Einkommenserwartungen zu einem Zeitpunkt, zu dem das Fahrzeug, das sie bereits besitzen, noch voll funktionstüchtig ist, also von dem bisherigen Besitzer sehr wohl noch weiter genutzt werden könnte. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, den Zeitpunkt, in dem ihre Ersatznachfrage geltend gemacht wird, zu verschieben, wenn eine ungünstige Konjunkturlage und pessimistisch gestimmte Einkommenserwartungen das ratsam erscheinen lassen.

In Phasen des Abschwungs und der Rezession staut sich dadurch Bedarf auf, der im nächsten Aufschwung wirksam wird und diesen dann wesentlich zu verstärken vermag. Der für den Markt geltende Wachstumstrend wird durch diese Oszillationen möglicherweise gar

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht wesentlich beeinflußt, d. h. es findet im konjunkturbereinigten Durchschnitt nicht weniger Wachstum statt, als es bei stetig stärker erfolgender Nachfrage der Fall gewesen wäre; dennoch ist es für Hersteller und Händler natürlich sehr viel weniger attraktiv, sich mit starken Konjunkturschwankungen konfrontiert zu sehen, als wenn man hier auf der Grundlage von von Jahr zu Jahr in etwa gleicher (oder auch auf der sich allmählich, aber eben doch gleichmäßig und damit auf kalkulierbare Weise abschwächender) Wachstumsraten planen könnte.

Hier ergibt sich somit ein Risiko, das erheblich ist und das — so lautet meine *fünfte These* — nicht nur deswegen zuzunehmen droht, weil die besonders konjunkturempfindliche Ersatznachfrage von Jahr zu Jahr an Gewicht gewinnt, sondern das auch in dem Maße steigt, wie Schocks der von der OPEC erzeugten Art den Konjunkturzyklus in den westlichen Industrieländern verstärken.

Zu mutmaßen ist schließlich über den Einfluß steigender Energiepreise auf die Entwicklung der sog. *Wert*komponente der PKW-Nachfrage, also auf das, was beim Neuwagenkauf im Durchschnitt real von Jahr zu Jahr mehr ausgegeben wird.

Die verfügbaren Prognosen verweigern hier jede Auskunft, da sie nur die Mengenkomponente der künftigen Nachfrage abzuschätzen versuchen, ohne sich darum zu kümmern, ob diese Nachfrage verstärkt in der unteren oder mehr und mehr in den gehobenen und oberen Preisklassen wirksam werden wird.

Das ist ein gravierender Mangel, denn für Hersteller und Händler der von uns betrachteten Branche, aber auch für die Perspektiven von Wachstum und Beschäftigung insgesamt, macht es natürlich einen erheblichen Unterschied, ob sich das „trading up" vergangener Jahre auf dem Neuwagenmarkt fortsetzen, ob es zum Stillstand kommen oder ob es sich gar in ein „trading down" verkehren wird.

In der Vergangenheit ist die reale Durchschnittsausgabe beim Neuwagenkauf (aber auch auf dem Gebrauchtwagenmarkt) typischerweise von Jahr zu Jahr gesteigert worden — Ausdruck der bekannten Tatsache, daß die Automobilindustrie in den fünfziger und sechziger, aber auch noch in den siebziger Jahren „Wachstumsbranche" par excellence war, für deren Sortiment nahezu immer galt, daß hier die Einkommenselastizität der Nachfrage Werte zeigte, die nicht nur positiv waren, sondern auch deutlich über eins lagen[4].

[4] Siehe dazu: *Berg*, H., Struktur und Strukturveränderungen der Weltautomobilindustrie in den 80er Jahren, in: *Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA)*, Hrsg., Strukturprobleme der Weltautomobilindustrie in den 80er Jahren, a. a. O., S. 65 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In den Rezessionen, die den Ölpreisschocks Mitte der siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre folgten, ist diese Regel durchbrochen worden: 1974 lag die beim Neuwagenkauf getätigte Durchschnittsausgabe real unter dem Vorjahresniveau; für das Jahr 1981 gilt das gleiche; für 1982 — ein Jahr, für das noch keine zuverlässigen Erhebungen vorliegen — ist ebenfalls zu vermuten, daß „trading down", also ein Überwechseln von den höheren zu den unteren Preisklassen stattgefunden hat.

Für das Jahr 1974 wissen wir, daß dieses „Absteigen" damals nicht der Beginn eines neuen Trends, sondern Ausdruck kurzfristiger Irritationen gewesen ist und daß die Käufer nach einiger Zeit wieder zu ihren alten Konsumgewohnheiten zurückfanden. Ob am Ende der gegenwärtigen Rezession die gleiche Erfahrung stehen wird, können wir zwar noch nicht wissen, wohl aber — und damit formuliere ich eine *sechste These* — können wir es vermuten, denn die Erwartung, daß die Nachfrage sich auch künftig, also dauerhaft mehr und mehr auf das Angebot der unteren Preisklasse richten wird, erfordert entweder die Annahme eines auch in the long run weiterhin sinkenden Realeinkommens — oder man muß sich zu der Hypothese bekennen, das Automobil werde seinen bevorzugten Platz in der Rangskala der Bedürfnisse immer mehr einbüßen und schließlich den Charakter eines inferioren Gutes annehmen. Der Referent kann sich zu keiner dieser beiden Prämissen bequemen, weil sie seines Erachtens für einen durchaus unwahrscheinlichen Verlauf der Dinge stehen.

Die damit zum Ausdruck gebrachte grundsätzlich positive Einschätzung der künftigen Wachstumschancen des (deutschen) PKW-Marktes schließt natürlich nicht aus, daß sich das „trading up" künftig auf andere Weise vollzieht, als es etwa in den sechziger Jahren der Fall war. Damals zielte der Neuwagenkäufer, wenn es um die Deckung seines Ersatzbedarfs ging, auf mehr Leistung, mehr Hubraum — auf den größeren Wagen also und das, was durch ihn an höherer Geschwindigkeit, mehr Raum, reichhaltigerer Ausstattung und höherem Geltungsnutzen geboten wurde.

Diese Art von „Aufsteigermentalität" wird auch in Zukunft durchaus noch anzutreffen sein — vor allem bei jenen, die bislang auf Grund ihrer relativ niedrigen Einkommen mit Fahrzeugen der unteren Preisklasse vorliebnehmen mußten und die bei wachsendem Einkommen dann sehr wohl den Wunsch haben dürften, einen Mittelklassewagen zu erwerben.

Für die, die mit dem Fahrzeug, das sie besitzen, bereits in der Mittelklasse angesiedelt sind, wird das „trading up" alter Art dagegen einen Bedeutungswandel erfahren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewünscht (und bei entsprechendem Einkommen und einem überzeugenden Angebot auch gekauft!) werden hier nunmehr nicht mehr Fahrzeuge, die das, was zuvor gefahren wurde, partout an Größe, Hubraum und PS-Zahl übertreffen müssen. Hier ist man vielmehr vielfach sogar bereit, zurückzustecken. Ungeachtet der damit geschaffenen „constraints" erwartet der Käufer jedoch, daß das von ihm neu erworbene Fahrzeug keine fühlbaren Einbußen in der Leistung, mehr Fahrkomfort, eine reichhaltige Serienausstattung, ein höheres Maß an Sicherheit und „Umweltverträglichkeit" bietet — alles das zudem verbunden mit einem Mehr an Wirtschaftlichkeit — durch günstigere Verbrauchswerte, verbesserte Qualität, längere Wartungsintervalle und größere „Reparaturfreundlichkeit".

Der Käufer fordert somit ein Auto, welches höherwertig ist als das, was er zum gleichen Zeitpunkt in den Gebrauchtwagenmarkt einspeist. Dort, wo ihm ein überzeugendes Angebot dieser Art gemacht wird, wird er sich nicht verweigern, d. h. er wird auch bereit sein, den höheren Preis zu zahlen, der ihm als Äquivalent für ein wertvoller gewordenes Sortiment abverlangt wird. In diesem Sinne wird „trading up" also auf absehbare Zeit auch weiterhin stattfinden — es sei denn, aber diese Möglichkeit wurde ja bereits als unwahrscheinlich verworfen, wir stehen am Anfang einer langen Zahl von „mageren Jahren" ausbleibender oder gar negativer Wachstumsraten.

Mit diesen Überlegungen mag unser Szenario der Wachstums-, Konjunktur- und Strukturbedingungen des PKW-Marktes als abgeschlossen deklariert werden, damit Zeit zur Erörterung der Frage bleibt, wie es denn nun um die Wettbewerbsposition bestellt ist, die für die deutsche Automobilindustrie in In- und Ausland unter diesen Konditionen in Aussicht steht.

Hierzu eine letzte, meine *siebte These.* Sie lautet: Die „Ölpreisschocks" haben den Wettbewerb auf dem deutschen PKW-Markt nachhaltig stimuliert. Die durch die abrupte Energieverteuerung neu geschaffene Datenkonstellation begünstigt die internationale Wettbewerbsposition der deutschen Automobilindustrie; sie forciert jedoch Entwicklungen, die den Erfordernissen eines funktionsfähigen Wettbewerbs auf dem Weltautomobilmarkt langfristig zuwiderlaufen könnten.

Die Ölpreisschocks und das, was durch sie an gesamtwirtschaftlichen Datenänderungen bewirkt worden ist, haben die *Intensität des Wettbewerbs* auf dem deutschen Automobilmarkt — ein Markt, der hier pars pro toto stehen mag — auf mehrfache Weise gesteigert:

— Höhere Kraftstoffpreise und rückläufige Realeinkommen haben die Wettbewerbsposition der *japanischen* Hersteller auf dem deutschen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Markt (zumindest vorübergehend) erheblich verbessert: Typische Merkmale des japanischen Angebots waren im von uns betrachteten Zeitraum der siebziger Jahre dessen Konzentration auf die unteren Hubraumklassen, damit die hier gebotenen relativ günstigen Verbrauchswerte und Verkaufspreise, die erheblich unter dem Niveau dessen lagen, was für die in der gleichen Klasse angebotenen Fahrzeuge der deutschen Produzenten gefordert wurde. Das (vorübergehende) „trading down" kam dem Sortiment der Japaner folglich ebenso zugute wie das gewachsene Preisbewußtsein. Die japanischen Hersteller konnten ihren Marktanteil in erstaunlich kurzer Zeit von etwa zwei auf mehr als zehn Prozent steigern — und wenn auch der größere Teil der damit für die etablierten Anbieter verbundenen Absatzeinbußen andere Importe, also vornehmlich die Fahrzeuge aus französischer und italienischer Produktion traf, so wirkte doch die „japanische Herausforderung" ganz generell als ein Schock, der alle Hersteller dazu veranlaßte, zur Verteidigung bedrohter und zum Wiedergewinn verlorengegangener Marktanteile massive Anstrengungen zu unternehmen. Die Bemühungen um eine weitere Steigerung der Produktivität wurden verstärkt, neue Modelle vorbereitet, die Servicequalität wurde verbessert, die Ausstattung der Fahrzeuge ohne Aufpreis reichhaltiger gestaltet.

Alle diese Aktivitäten blieben nicht ohne Erfolg: Seit einiger Zeit ist der Anteil der Japaner am deutschen Markt wieder leicht rückläufig. Hier hat also ganz unbestreitbar eine Sequenz von Aktion und Reaktion, von „challenge and response" stattgefunden, ganz so, wie sie sich der Ökonom vorstellt, wenn er seinen Studenten Wettbewerb als einen dynamischen Prozeß anschaulich zu machen bemüht.

— Die beiden Ölpreisschocks der siebziger Jahre haben die Marktgängigkeit des damals auf dem deutschen PKW-Markt offerierten Sortiments zum Teil erheblich Schaden nehmen lassen. Sie haben zugleich attraktive Gewinnchancen für die Anbieter begründet, denen es hier eher als ihren Konkurrenten gelungen ist, eine „neue Generation" sparsamerer, aber nicht weniger komfortabler Automobile zu präsentieren.

Die Einsicht in die Existenzgefährdung, die bei unzureichender Innovationsaktivität unzweifelhaft drohen und in die neu eröffneten Möglichkeiten, die sich bei überzeugender Innovationsleistung eröffnen würden, hat sich in der Automobilindustrie rasch durchgesetzt. Sie hat dazu geführt, daß die *Ausgaben für Forschung und Entwicklung* durchweg erheblich gesteigert wurden — und dies wiederum mit der Konsequenz, daß der Innovationsgehalt neu eingeführter Modelle im Vergleich mit dem status quo ante der sechziger Jahre deutlich zugenommen hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Nimmt man schließlich an, daß die Rezession der Jahre 1981/82 ohne den der Weltwirtschaft zuvor verabreichten zweiten Ölpreisschock nicht so ausgeprägt und dauerhaft ausgefallen wäre, wie es dann tatsächlich der Fall war, dann kann die OPEC zumindest indirekt auch als ein wesentlicher Verursacher des aggressiver gewordenen *Preiswettbewerbs* gelten, zu dem es auf dem deutschen PKW-Markt mittlerweile gekommen ist. Die von den Herstellern empfohlenen Listenpreise sind hier in der Regel weniger als jemals zuvor identisch mit den Preisen, die vom Käufer gezahlt werden. Bei schwer absetzbaren Modellen sind Preisnachlässe von 20 Prozent und mehr durchsetzbar — durch das Aushandeln von Rabatten, durch die Zugabe nicht berechneter Extras oder durch die besonders günstige Inzahlungnahme eines vom Neuwagenkäufer angebotenen Gebrauchtwagens[5].

Kräftig verteuerte Energie, so lautete eine weitere Behauptung, stellt der deutschen Automobilindustrie komparative Vorteile in Aussicht, eröffnet dieser Branche also die Chance, ihre *Position im internationalen Wettbewerb* zu verbessern. Das Argument, auf das sich diese Erwartung gründet, besteht zum einen im Hinweis auf das (vor allem auch im internationalen Vergleich) hohe Maß an innovatorischer Potenz, das durch Firmen wie die Daimler-Benz AG, die BMW AG und die Dr. Ing. F. Porsche AG repräsentiert wird; zum anderen halten auch die Adam Opel AG und die Ford-Werke AG — Unternehmen, deren Fahrzeuge in Styling und Technik in früheren Jahren eher Konventionelles boten — seit einiger Zeit ein Sortiment moderner Neu-Konstruktionen parat — ein Programm, das am Markt erfolgreicher ist als das der anderen ausländischen Tochtergesellschaften der US-Automobilkonzerne, ja, erfolgreicher auch als das Angebot dieser „Big Three" selbst.

Die Erwartung, von der eben die Rede war, ist mittlerweile im übrigen schon dabei, zur Erfahrung zu werden; denn die deutschen Hersteller haben in den achtziger Jahren gleichermaßen ihre Exportquote und ihren Weltmarktanteil steigern und die Importquote ihres Inlandsmarktes herunterdrücken können. Hier ist also offensichtlich auf die Herausforderung höherer Kraftstoffpreise bereits konsequent und mit Erfolg reagiert worden.

Das alles klingt beruhigend oder gar ermutigend und mag den Schluß nahelegen, die OPEC habe durch ihr Handeln auf dem Automobilmarkt kaum Schaden gestiftet, ja, die Dinge für die deutschen Hersteller sogar eher zum Besseren gewendet. Nun, der Referent ist durchaus bereit,

[5] Siehe dazu auch: *Berg*, H., Automobilindustrie, in: *Oberender*, P., Hrsg., Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland, München 1984, S. 169 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich diese in der Tat optimistische Lesart zu eigen zu machen. Es bleibt jedoch jener „Rest" unserer letzten These nachzutragen, in dem der Befürchtung Ausdruck gegeben wird, langfristig könne eine Welt teuerer Energie und bestenfalls mit magerer Rate zunehmender Realeinkommen der *Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs* auf dem Welt-Automobilmarkt doch mehr zum Nachteil als zum Nutzen gereichen.

— Bedenken dieser Art lassen sich ad eins aus der uns allen wohl geläufigen Beobachtung ableiten, daß in Phasen reduzierten oder gar ganz ausbleibenden Wirtschaftswachstums im allgemeinen und mit Bezug auf Märkte, die in ihre *Sättigungsphase* einzutreten beginnen, im besonderen gleichermaßen der Ruf nach *Importbeschränkungen* lauter und die Neigung, derartigen Forderungen nachzugeben größer wird. Abstriche vom Grundsatz des Freihandels aber führen immer dazu, daß sich die Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung eines funktionsfähigen Wettbewerbs verschlechtern.

— Ad zwei ist in allen Ländern, die über eine nationale Automobilindustrie von einiger Bedeutung verfügen, in dieser Branche als Antwort auf die Ölpreisschocks eine erhebliche Aufstockung der geplanten *Investitionsvolumina* vorgenommen worden — zur Modernisierung bestehender Anlagen, zur Entwicklung neuer Modelle, zum Ausbau des Vertriebs- und Servicenetzes und dort, wo ein breiteres Angebot angestrebt wird, auch zur Schaffung neuer Kapazitäten.

Selbst wenn hier Rationalisierungsinvestitionen dominieren sollten — was zu vermuten ist —, sind als Konsequenz dieser Aktivitäten erhebliche *Kapazitätseffekte* doch nicht auszuschließen. Bei zunehmender Annäherung des Marktes an seine Sättigungsphase könnte dann auch der Automobilindustrie das Eintreten einer *Strukturkrise* des unseligen Vorbilds anderer Branchen drohen — eine Entwicklung, von der wir wissen, daß sie marktwirtschaftliche Prinzipien erschreckend rasch über Bord gehen läßt.

— Ad drei ist schließlich darauf hinzuweisen, daß die Notwendigkeit „to re-invent the car", also das Erfordernis einer erheblich gesteigerten Innovationsrate die Finanzkraft auch größerer Hersteller zu überfordern droht. So hat die Zahl der *Kooperationsvereinbarungen* — auch zwischen großen Unternehmen und über die Staatsgrenzen hinweg — in den letzten Jahren stark zugenommen.

Wichtige Motive der Zusammenarbeit sind dabei das „Splitting" der hohen Kosten anspruchsvoller Neuentwicklungen (z. B. Motoren, automatische Getriebe), die Abrundung des eigenen Angebots durch das des Kooperationspartners und der erleichterte Eintritt in neue Märkte durch den Vertrieb des eigenen Angebots durch das hier bereits be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

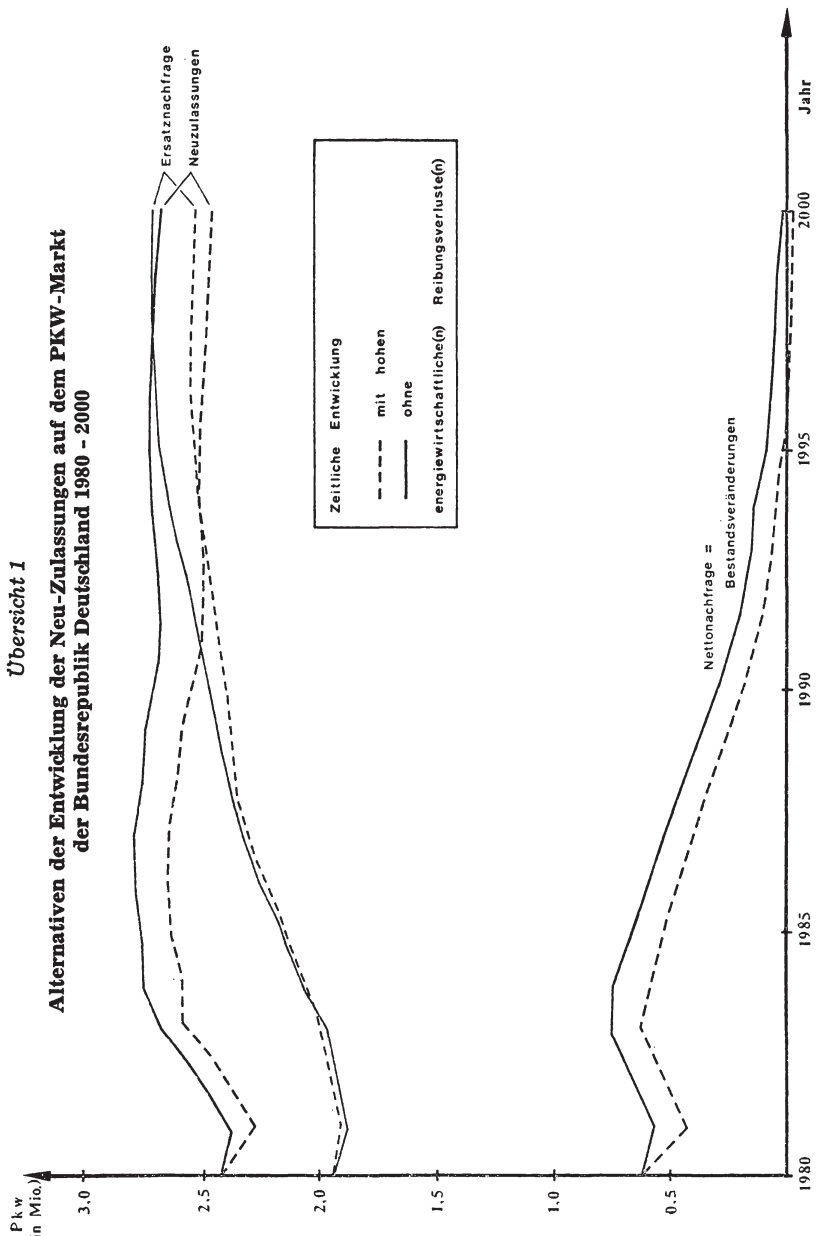
stehende Händlernetz des Unternehmens, mit dem hier die Zusammenarbeit vereinbart wurde.

Im einzelnen zeigt die Analyse zwar, daß Ziele, Formen, Umfang und Verbindlichkeit derartiger Vereinbarungen erhebliche Unterschiede aufweisen, so daß nur die genaue Prüfung des Einzelfalls ein Urteil darüber zuläßt, ob hier die leistungssteigernde und der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs insgesamt förderliche Wirkung dominiert oder ob der angestrebte betriebswirtschaftliche Vorteil nur um den hohen Preis einer fühlbaren Wettbewerbsbeschränkung erkauft zu werden droht — insofern sollte die Fülle der in Übersicht 6 vermerkten Kooperationsfälle nicht schon als Dokumentation eines „oligopoly stalemate" genommen werden — aber die Gefahr, daß durch diese Verbindung die Zahl der wirtschaftlich selbständigen Anbieter und die der von ihnen autonom zu handhabenden Aktionsparameter immer mehr abnehmen — diese Gefahr ist doch wohl nicht von der Hand zu weisen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersicht 1

Alternativen der Entwicklung der Neu-Zulassungen auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland 1980 - 2000



Quelle: Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersicht 2: **Ausgewählte Daten zur Entwicklung des PKW-Marktes in der Bundesrepublik Deutschland 1980 - 2000**

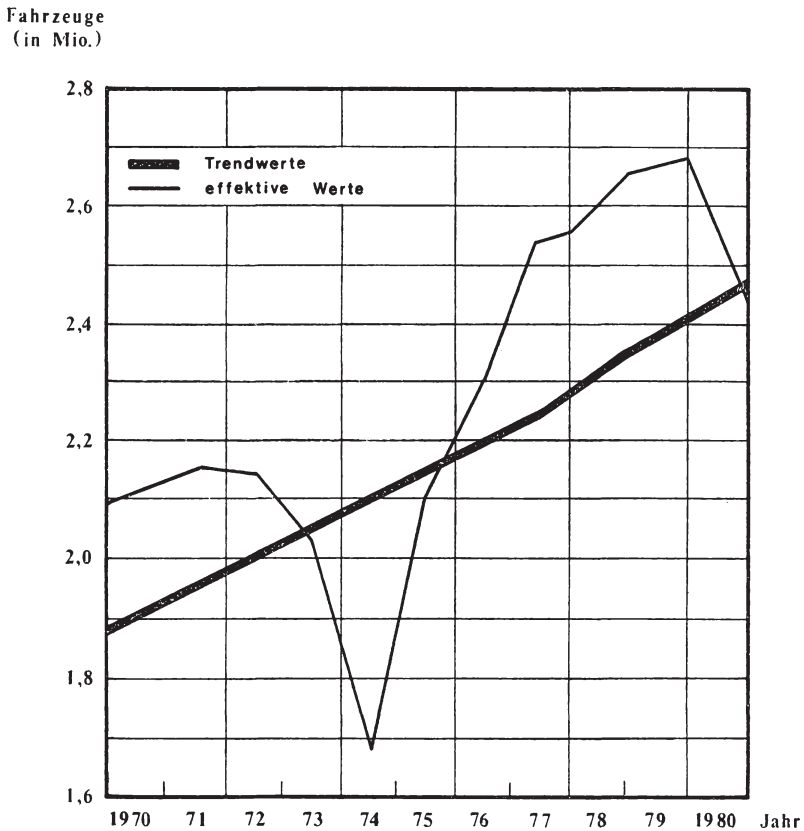
Periode	PKW-Bestand (1 000)	Netto-Komponente (1 000)	Ersatz-Komponente (1 000)	Neu-Zulassungen insgesamt (1 000)	Anteil der Ersatz-Komponente (vH)	Wohnbevölkerung (1 000)	PKW/1 000 Einwohner
1980	23 249	624	1 939	2 563	75,7	61 658	377
1981	23 682	433	1 909	2 342		61 809	383
1982	24 169	488	1 956	2 444		61 535	392
1983	24 789	620	1 998	2 618		61 311	404
1984	25 362	573	2 073	2 646		61 088	415
1985	25 896	534	2 154	2 688	80,1	60 917	425
1990	27 523	191	2 398	2 589	92,6	60 064	458
1995	27 889	23	2 534	2 557	99,1	59 003	473
2000	27 808	— 32	2 524	2 492	100,0	57 462	484

Quelle: Deutsche Shell Aktiengesellschaft, Aufschwung nach der Talfahrt. Shell-Prognose des PKW-Bestandes bis zum Jahr 2000, Hamburg, September 1981.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersicht 3

Entwicklung der PKW-Zulassungen: Wachstumstrend und konjunkturelle Abweichungen 1970 - 1980



Quelle: Neuzulassungen nach: Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersicht 4: **Die 20 bedeutendsten Anbieter auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981**

Hersteller	Gesamtumsatz in Mill. $[a]	Produktion[b]		Neu-Zulassungen in der BR Deutschland (PKW)	Marktanteil (v. H.)[c]
		PKW	Nfz		
1. Volkswagenwerk AG Audi NSU, Auto Union AG	18 339	1 517 216	114 591	708 324	30,4
2. Adam Opel AG	5 082	786 663	6 137	370 285	15,9
3. Ford-Werke AG	4 788	419 517		273 174	11,7
4. Daimler-Benz AG	17 108	438 829	188 392	245 815	10,6
5. Bayerische Motoren Werke AG	4 000	330 087		133 899	5,8
6. Regie Nationale des Usines Renault	18 979	1 492 339	220 846	100 701	4,3
7. Peugeot S. A.	16 846	1 446 242	200 979	97 082	4,2
8. Fiat S. p. A.	25 155	995 455	156 034	91 774	3,9
9. Toyota Motors Co. Ltd.	14 582	2 303 284	990 060	47 214	2,0
10. Nissan Motors Co. Ltd.	13 042	1 940 615	703 437	44 722	1,9
11. Toyo Kogyo Ltd.	4 573	736 544	384 472	44 140	1,9
12. Honda Motors Co. Ltd.	5 703	845 514	111 388	35 226	1,5
13. Mitsubishi Motors Co.	10 998	659 622	445 308	43 815	1,9
14. Aktiebolaget Volvo	5 629	169 566	35 405	14 200	0,6
15. Alfa Romeo S. p. A.	2 281	219 571	2 087	13 336	0,6
16. Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG	681	28 622		9 602	0,4
17. British Leyland Ltd.	6 691	395 820	129 632	5 702	0,2
18. V/O Autoexport (Lada)		ca. 180 000		6 544	0,3
19. Suzuki Motors Ltd.	1 767	87 830	380 853	7 626	0,3
20. General Motors Corp.[d]	57 729	4 064 556	688 740	1 905	0,1

a) Gesamtumsatz. — b) Gesamtproduktion Personen- und Kombinationskraftwagen. — c) Anteil der Neuzulassungen einer Marke an den Neuzulassungen insgesamt. — d) Nur Fahrzeuge aus US-Produktion; die Produktion der Adam Opel AG, einer Tochtergesellschaft der General Motors Corporation wird unter (2) gesondert ausgewiesen. Der für General Motors genannte Umsatz umfaßt auch den Umsatz der ausländischen Tochtergesellschaften.

Quelle: VDA-Verband der Automobilindustrie e. V., Hrsg., Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 45. Folge 1981, Frankfurt a. M. 1981; The 500 Largest Industrial Corporations outside the U. S., in: Fortune, August 10, 1981; Geschäftsberichte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersicht 5

Zahl der Vertragshändler, Fahrzeugbestand und Absatz je Händler der 20 bedeutendsten Anbieter auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1980[a)]

Hersteller	Zahl der Händler und Werkstätten	Fahrzeugbestand	Fahrzeugbestand/ Händler	Absatz/ Händler
1. Volkswagenwerk AG, Audi NSU Auto Union AG ...	3 374	7 424 726	2 201	218
2. Adam Opel AG	2 270	4 586 498	2 020	177
3. Ford-Werke AG ...	2 039	3 041 941	1 492	124
4. Daimler-Benz AG..	1 212	2 067 670	1 706	206
5. Bayerische Motoren Werke AG	1 016	1 195 008	1 176	137
6. Régie Nationale des Usines Renault	1 697	1 214 080	715	67
7a) S. A. Automobiles Andrè Citroèn	854	427 713	501	55
7b) Automobiles Peugeot S. A.	991	388 779	392	34
7c) Talbot	1 012	371 029	367	35
8. Fiat S. p. A.	1 334	839 041	629	60
9. Toyota Motors Co. Ltd.	993	161 050	162	59
10. Nissan Motors Co. Ltd.	703	127 938	182	73
11. Toyo Kogyo Ltd. ..	588	102 387	174	79
12. Honda Motors Co. Ltd.	603	90 756	151	71
13. Mitsubishi Motors Co.	750	56 712	76	55
14. Aktiebolaget Volvo	491	171 424	349	35
15. Alfa Romeo S. p. A.	619	167 532	271	24
16. Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG	205	65 127	318	51
17. British Leyland Ltd.	298	105 305	353	23
18. V/O Autoexport (Lada)	547	54 847	100	11
19. Suzuki Motors Ltd.	212	1 930	9	26
20. General Motors Corporation	123	27 366	222	41

a) Die Übersicht enthält Doppelzählungen, da Händler mehrere Marken vertreten können.

Quelle: Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA) Kraftfahrtbundesamt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersicht 6: **Verflechtungsmatrix**

Kooperation mit / Kfz-Hersteller	Alfa Romeo	AMC	BL	BMW	Chrysler	DAF Trucks	Daimler-Benz	ENASA	Faun	FIAT Holding	— FIAT Auto	— IVECO	Ford	— Ford Europa	Fuji H. Ind.	GM	— GM Europa	Hino	Honda	IHC
Alfa Romeo											✻	P								
AMC					V											K				
BL										K								P	P	
BMW									L				L							
Chrysler		V								K						K				B
DAF Trucks									V			✻								B
Daimler-Benz																			P	
ENASA																				✻
Faun			L		V															
FIAT Holding		K			K								L							
— FIAT Auto	✻																L			
— IVECO	P					✻							V							
Ford			L							L		V							L	L
— Ford Europa																				
Fuji H. Ind.																				
GM		K			K															
— GM Europa											L									
Hino			P																	
Honda			P				P						L							
IHC					B	B		✻					L							
Isuzu		L														✻	V			
Mack																				
MAN							P													
Metalurgica			P																	
Mitsubishi			P		✻											L				V
Motor Iberica																				
Nissan	B	P																		
Peugeot Holding			K		✻						✻								L	
— Autom. Peugeot			V				✻				✻			L						
— Autom. Citroën											K									
— Autom. Talbot					✻															
Porsche																				
Renault		✻	V							K						✻				
— RVI						✻			V			✻	✻							
Rolls-Royce			P																	
Saab-Scania			V								✻									
Saurer												✻								
SEAT										B										
StDP			B						V		V		P							
Suzuki																B				
Toyo Kogyo													✻							
Toyota					K								K			L				
VW		V	K		✻		✻			K	L									
— Audi		L																		
Volvo			K			✻				K		✻						P		P
White																				

Zeichenerklärung: B: Beteiligungen (Kapital-); K: Kooperationen durch Beratung, technische Hilfe, Entwicklung oder Lizenzvergabe; P: Gemeinsame Produktion oder Montage; V: Gemeinsamer Vertrieb; L: Lieferbeziehung; ✻: Verflechtung auf mehreren der genannten Ebenen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für die Weltautomobilindustrie

Isuzu	Mack	MAN	Metalurgica	Mitsubishi	Motor Iberica	Nissan	Peugeot Holding	— Autom. Peugeot	— Autom. Citroën	— Autom. Talbot	Porsche	Renault	— RVI	Rolls-Royce	Saab-Scania	Saurer	SEAT	StDP	Suzuki	Toyo Kogyo	Toyota	VW	— AUDI	Volvo	White
						B																			
L						P						*										V	L		
			P	P			K	V				V		P	V							K		K	
																		B							
				*			*			*											K	*			
													*											*	
		P						*														*			
													V					V							
												K					B					K		K	
							*	*	K						*			V				L			
													*			*								*	
													*					P		*	K				
								L																	
*				L								*							B		L				
V																									
																								P	
							L																		
				V																				P	
																			*						
													*		K									K	
																						*			
											K									L						
						*																			
					*															*		P			
												B										K		*	
												L	B					L						*	
												L													
															P										
				K											V								P		
							B	L	L													K		*	
	*							B																*	
	K									P	V											V	V		
																		V			P				
								L									K								
*																									
				L		*											P								
		*				P	K					K			V									V	
											P				V										
	K						*	*				*	*									V			B
																								B	

Es ist zu beachten, daß nicht nur Verflechtungen zwischen den in der Matrix aufgeführten Firmen selbst ausgewiesen sind, sondern auch solche Fälle durch ein Symbol gekennzeichnet sind, in denen zwei der Firmen auf indirekte Weise (gemeinsame Tochter-Firma etc.) miteinander verflochten sind.

Quelle: Daimler-Benz AG; IAW-Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Lenel: Meine erste Frage zu den Prognosen bezieht sich darauf, ob man die Wirkungen des Ölpreisschocks von 1979 wirklich schon überblicken kann. Ihre Grundlage ist ja die Wirkung des Schocks von 1973. Soweit ich das bisher sehen kann, sind wir mit dem Schock von 1973 schneller fertig geworden als mit dem von 1979. Für mich ist noch offen, was dabei herauskommen wird.

Zweitens. Ihre Prognose über die Entwicklung des realen Wertes der gekauften Automobile ist doch wohl eine Daumenpeilung. Das kann doch genausogut anders gehen. Selbst wenn die Leute bisher reagiert haben in einer bestimmten Weise, so könnte sich ihre Reaktion jetzt auch verändern. Denn jetzt kommen doch viele Leute mit kleinen und mittleren Einkommen unter einen Druck, den sie vorher nicht gespürt haben, so daß sie sagen: Nein, jetzt wollen wir mit dem Automobil zurückstecken. Ich will nicht die Gegenprognose wagen, sondern nur sagen, das scheint mir offen zu sein.

Drittens zur Gefahr des Kapazitätszuwachses durch Rationalisierung: Ich verstehe von Automobiltechnik zu wenig, um zu wissen, wie die Automobilindustrie reagieren wird. Sie könnte ja auch reine Rationalisierungsinvestitionen durchführen. Deshalb bräuchte die Kapazität nicht zu wachsen.

Noch ein Letztes: Sie sagten, es könnte zu einem engen Oligopol kommen, und kleine und mittlere Hersteller könnten verschwinden. Meine Frage: Gibt es eigentlich noch kleine und mittlere Hersteller, außer bei Spezialitäten, beispielsweise Porsche, wobei ich zweifle, ob man Porsche überhaupt noch als mittleren Hersteller bezeichnen kann. Der Umsatz geht schon über eine Milliarde. Er ist nur *relativ* klein.

Heuß: Ihr Ergebnis, Herr Berg, daß sich langfristig die Dinge versteifen und der Wettbewerb eher eingeschränkt wird, hat eigentlich mit dem Ölschock nichts zu tun. Sie sagen, es tritt eine Sättigung ein, es kommen keine neuen Konkurrenten hinzu. Es ändert sich dann auch nichts mehr usw. Das ist die Grundthese.

Nun müssen wir bei konkreten Märkten beachten, daß immer noch gewisse zusätzliche Faktoren hineinkommen. Wir haben zwar das Phänomen der Sättigung, haben aber zu bedenken, daß es Volkswirtschaf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten mit sehr unterschiedlichen Niveaus gibt. Was Sie sagen, würde zutreffen für die OECD-Länder. Wir wissen noch nicht, was mit den anderen Ländern ist. Auf der Anbieterseite machen wir die gleiche Beobachtung: Wer hat denn vor zehn Jahren damit gerechnet, daß die Japaner plötzlich auftauchen? Das hat eine Dynamik hineingebracht, an die wir nicht gedacht haben. Wir müssen etwas mehr in die Einzelheiten gehen. Wir haben zwar ein gewisses Gedankensystem, an dem wir die Dinge aufhängen, aber dann müssen wir die zusätzlichen Fakten beachten; da fängt eigentlich unsere Arbeit hier in der Arbeitsgruppe Wettbewerb an.

Sie sagten weiter, daß der Ölschock zu einer Verschärfung des Wettbewerbs geführt hat. Das würde mit unseren theoretischen Vorstellungen durchaus übereinstimmen. Denn es war eine überraschende Situation, auf die sich die einzelnen neu einzustellen hatten. Das waren keine eingefahrenen Verhaltensmuster. Und das ist genau das, was wir im Wettbewerb haben.

Sie sprachen ferner von den faktischen Preisen gegenüber den Listenpreisen. Was mich nicht befriedigt, ist, daß sich hier offensichtlich — was wir von der amerikanischen Automobilindustrie her zur Genüge kennen — eine Verschärfung der Konkurrenz auf der Händlerebene ergibt. Aber wie ist denn die Entwicklung der Listenpreise? Ich könnte mir vorstellen, daß wir mit einer gewissen Preissteigerungsrate immer gerechnet haben; wir kennen sie von den 60er und von den 70er Jahren. Jetzt kann durch die Japaner diese Preissteigerungsrate etwas abgeschwächt sein.

Sie sagten schließlich, mit der Produktdifferenzierung dieser Art, daß man jetzt auch die anderen Typen nehme, schaffe man mehr Wettbewerbsberührungspunkte. Ich habe genau das Gegenteil abgeleitet mit einer anderen Qualität oder einem anderen Kriterium.

Mosing: Meine Ergänzung könnte vielleicht alle Ableitungen ändern. Es ist nämlich außer acht gelassen worden, daß der ganze Kraftfahrzeugmarkt in zwei Bereiche zerfällt, nämlich in den Ottomotor und den Dieselmotor. Was den Dieselmotor heute auch im PKW-Bau so attraktiv macht, ist in erster Linie sein Leerlaufverhalten, das beim heutigen Stadtverkehr eine wesentliche Rolle spielt. Im kalten Zustand verbraucht ein Ottomotor mit drei bis fünf Litern Hubraum etwas über sechs Liter Treibstoff pro Stunde, ein Dieselmotor 1,8 Liter. Im warmen Zustand ist das Verhältnis etwa 2,5 zu 1,5 Liter. Das heißt, dort tritt eine Treibstoffersparnis ein, die weit über alles hinausgeht, was man sich von allen anderen Systemen erwarten kann. Daraus abgeleitet ergibt sich folgende Prognose der Entwicklung des Diesel-PKW-Mark-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tes, nur des PKW-Marktes: 1976 gab es in Europa 375 000 Diesel-PKW, das war die Jahresproduktion. 1980 waren es 1 020 000, die Prognose für 1985 ist 1 750 000; d. h. von 1980 auf 1985 eine Wachstumsrate von jährlich elf Prozent bei Dieselmotoren.

In den Vereinigten Staaten gab es 1976 gar keine Diesel-PKW. 1980 waren es 215 000, Prognose für 1985 mindestens eine Million Einheiten. Das ist eine jährliche Wachstumsrate von 56 Prozent.

In Japan ist es noch drastischer. 1980 gab es erst 76 000 Diesel-PKW-Neuzulassungen, für 1985 werden sie auf 1,1 Millionen geschätzt. Wenn man dazu noch berücksichtigt, daß ein Dieselmotor, wenn man einmal die Stückzahlen außer acht läßt, die eine Rolle spielen, 1,1- bis 1,2mal teurer ist als ein Ottomotor, hat es einen Einfluß auf die Wertkomponente im Markt. Wenn man zweitens berücksichtigt, daß der technische Vorsprung der Europäer gegenüber den Amerikanern auf dem Gebiet des Dieselmotors heute zirka fünf Jahre und gegenüber den Japanern sieben bis acht Jahre Entwicklungszeit beträgt, dann könnte das alle Ableitungen, die Sie bisher getroffen haben, vielleicht ein bißchen verschieben.

Berg: Gesamtwirtschaftlich, Herr *Lenel,* hat uns der zweite Ölpreisschock in der Tat sehr viel härter getroffen als das erste Ereignis dieser Art. Für die Automobilindustrie gilt diese Feststellung allerdings nur mit Einschränkungen: Hier kam es zwar schon 1974 wieder zu einem Aufschwung, der dann bekanntlich sehr spektakulär geriet und 1978/1979 in einen Boom mündete, wie er wohl ohne Vorbild war; aber vor diesem Aufschwung stand eben auch eine Phase rasch und stark rückläufiger Nachfrage — eine Erfahrung, die deshalb so schockte, weil viele in ihr keine kurzfristig konjunkturelle Angelegenheit sahen, sondern den Anfang eines neuen Trends. Von dem neuen Aufschwung, der dann tatsächlich diesen Pessimismus sehr bald widerlegen sollte, wußte man ja noch nichts.

Die rückläufige Nachfrage der Jahre 1980 ff. traf die Branche dagegen nicht als unerwarteter Schock. Der Umbruch der Konjunktur war eigentlich schon ein Jahr früher erwartet worden. Dieses Mal vollzogen sich die Dinge also eher kontinuierlich und waren in den Erwartungen der Hersteller und Händler (und begrenzt wohl auch in ihren Dispositionen) bereits antizipiert worden. Deshalb ist auf den Einbruch der Automobilkonjunktur im Gefolge der zweiten „Ölkrise" auch erstaunlich gelassen, ja in der Modellpolitik und in den Investitionen sogar ausgesprochen offensiv und optimistisch reagiert worden.

Ihre Bemerkung, meine Überlegungen zur künftigen Entwicklung der „Wertkomponente" der Automobilnachfrage seien als „Daumen-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

peilung" anzusehen, hier könne auch alles ganz anders kommen, hat sicher ihre Berechtigung. Hier hatte ich mich ja zu Anfang meines Referats weitgehend von aller Verantwortung freizuzeichnen versucht.

Ich darf es jedoch wiederholen: Das dauerhafte Ausbleiben eines realen Zuwachses beim Neuwagenkauf setzt m. E. voraus, daß die achtziger Jahre uns als neue Wachstumsregel nicht mehr steigende, sondern hartnäckig rückläufige Realeinkommen bescheren oder daß dem Automobil in der Rangskala der Bedürfnisse ein deutlich geringerer Stellenwert zugewiesen wird, als das bisher der Fall war, oder daß gar beide Entwicklungen zusammenkommen. Dieses Szenario kann zwar gedanklich nicht ausgeschlossen werden, aber ich weigere mich, ihm eine höhere Eintreffenswahrscheinlichkeit zuzubilligen als der von mir bevorzugten, sicher stärker optimistischen Lesart.

Drittens äußerte Herr *Lenel* Zweifel, ob es auf dem PKW-Markt überhaupt noch Anbieter gibt, die als Hersteller von eher geringer oder mittlerer Größe bezeichnet werden können.

Nun, wir können annehmen, daß bei der Produktion von sog. Massenautomobilen wesentliche Möglichkeiten der Kostendegression ungenutzt bleiben, wenn (bei Mittelklassewagen) nicht arbeitstäglich mindestens 1 000 - 1 200 Einheiten gefertigt werden. Bei 200 Arbeitstagen im Jahr ergibt sich aus dieser Tagesleistung eine „mindestoptimale technische Betriebsgröße" von etwa 200 000 bis 250 000 Fahrzeugen pro Jahr.

Die langfristige Planungskostenkurve stellt bei darüber hinausgehenden Ausbringungsmengen weitere Kostenersparnisse in Aussicht, die bei kleineren Fahrzeugen — bei denen das höchstmögliche Maß an Kapitalintensität realisiert werden kann und eher knapp bemessene Gewinnmargen zudem dem Kriterium der Kosteneffizienz besondere Relevanz verleihen — erst bei einer Jahresproduktion von etwa 500 000 Einheiten weitgehend ausgeschöpft werden: Nicht von ungefähr werden neue Anlagen vielfach auf eine Produktion dieser Größenordnung hin ausgelegt.

Nun kann ein Automobilproduzent als „Einprodukt-Unternehmen" im Massengeschäft erfahrungsgemäß nicht dauerhaft bestehen. Bei schmalem Sortiment fehlt die Möglichkeit, Absatzeinbußen, die sich durch eine mißglückte Neu-Entwicklung in dieser Branche rasch und drastisch ergeben können, durch Erfolge anderer Typen auszugleichen. Käufer, die beim Neuwagenerwerb in eine höhere Preisklasse „aufsteigen" möchten, gehen zwangsläufig verloren, wenn man nur in der zuvor aufgesuchten, nicht aber auch in der neuen Preisklasse als Anbieter präsent ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein Konjunktureinbruch, der etwa die obere Mittelklasse besonders stark trifft, schlägt auf Umsatz und Gewinn eines Herstellers, der nur in dieser Klasse anbietet, stärker durch als dort, wo durch ein umfassendes Programm kompensiert werden kann.

Ein Sortiment, dem es an der erforderlichen Breite und Differenzierung fehlt, spricht zudem nicht genügend Käufergruppen an, um der Gefahr wirksam vorzubeugen, daß leistungsfähige Händler abwandern, weil ihnen andere Hersteller ein attraktiveres Verkaufsprogramm bieten.

Die damit geforderte Strategie der „full product line" erfordert drei bis vier Grundtypen und eine genügend große Zahl von Varianten, um auf dem von ihrem Volumen her wichtigsten Segmenten des PKW-Marktes vertreten zu sein und hier mit einem hinreichend differenzierten Angebot aufwarten zu können.

Bei einer „mindestoptimalen Ausbringungsmenge" von 250 000 Einheiten pro Typ und einem Angebot, das den Markt mit drei Typen in wesentlichen Segmenten abzudecken versucht, sind alle Unternehmen „klein" im Sinne meiner Interpretation dieses Attributs, die als „volume car producers" pro anno deutlich weniger als 750 000 Einheiten produzieren.

Von den Anbietern, die 1981 auf dem deutschen Markt vertreten waren, zählten zu dieser Gruppe die *Ford-Werke AG* (PKW-Produktion 1981: 419 517 Einheiten), die *Aktiebolaget Volvo* (169 566), die *Alfa Romeo S.p.A.* (219 571), *British Leyland Ltd.* (395 820) und *Suzuki Motors Ltd.* (87 830) — das unter der Annahme, daß für die *Daimler-Benz AG* (438 829), die *BMW AG* (330 087) und in besonderem Maße für die *Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG* (28 622) „Besonderheiten" gelten, die unsere ohnehin grobe Rechnung für sie nicht anwendbar macht.

Ich bin nun nicht der Meinung, daß alle vorstehend aufgelisteten Anbieter Gefahr laufen, wegen Nicht-Erreichens der optimalen Betriebs- oder Unternehmensgröße aus dem Markt ausscheiden zu müssen, aber ich will eben auch die Möglichkeit nicht ausschließen, daß sie zur Finanzierung anspruchsvoller Projekte in Zukunft mehr als bisher Kooperationsvereinbarungen treffen müssen, die ihren Status als wirtschaftlich selbständige Anbieter dann doch erheblich relativieren könnten. (Für die oben genannte *Ford-Werke AG* gilt diese Feststellung natürlich nicht, da die Größe und Marktposition dieses Anbieters im Zusammenhang mit der der amerikanischen Muttergesellschaft gesehen werden müssen).

Zu ihrer letzten Frage, Herr *Lenel:* Kann es Rationalisierung ohne Kapazitätszuwachs geben? Theoretisch ist dieser Fall wohl ohne Mühe

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

konstruierbar; ich glaube jedoch, daß die Realität hier als typische Regel eine andere Erfahrung bereithält, nämlich die, daß die Einführung neuer Technologien, die Steigerung der Kapitalintensität, des Automationsgrades zumeist auch Kapazitätseffekte hat — so ungelegen diese auch bei sich abschwächendem Nachfragewachstum sein mögen.

Hinzu kommt das Bestreben, „Lücken" im Sortiment dadurch zu schließen, daß man in zuvor nicht bediente Preisklassen hineingeht. Denken Sie an den „kleinen Mercedes", den *Daimler-Benz* demnächst herausbringen wird oder an die Absicht von *BMW*, sich mit neuen Typen stärker in den unteren Preisklassen zu betätigen. Das erfordert den Aufbau ganz neuer Werke, deren neu zuwachsende Kapazität wohl kaum durch das Stillegen älterer Anlagen kompensiert werden wird.

Ich bin nicht der Meinung, daß aus den sog. Schwellenländern, aus den jungen Industrienationen im von uns betrachteten Zeitraum der Jahre 1980 - 2000 neue Anbieter zu erhoffen oder zu befürchten sind, die den etablierten Herstellern der reifen Industrieländer auf deren angestammten Märkten wirklich gefährlich werden könnten.

Dort, wo diese Länder bereits eine eigene Automobilproduktion betreiben, dient diese vornehmlich oder zur Gänze der Versorgung des Inlandsmarktes, also der Importsubstitution. Um auf den Märkten der „alten" Industrieländer Erfolg zu haben, bedarf es einer so komplexen Logistik und so hoher sonstiger Markteintrittskosten, daß der Schritt von der Importsubstitution zum exportorientierten Wachstum auf absehbare Zeit m. E. kaum wird vollzogen werden können — es sei denn, aber dieser Fall ist hier doch wohl nicht gemeint, es handelt sich bei den vermeintlichen „newcomers" um Tochtergesellschaften, die hier von den Produzenten der traditionell im Automobilbau tätigen Länder begründet wurden, also etwa um ein neues Opel-Werk, das den europäischen Markt aus Spanien mit dem Kleinwagen „Corsa" versorgt und dazu natürlich das Opel-Händlernetz und alles andere, was hier wichtig ist, in Anspruch nehmen kann.

Ich darf in diesem Zusammenhang noch einmal meine These bemühen, das Automobil habe durch die Ölpreissteigerungen die Chance gewonnen, den Status eines „high technology products", der schon verloren zu gehen drohte, zu bewahren. Das verbessert m. E. auch die Möglichkeiten der in den alten Industrieländern ansässigen Produzenten, sich gegen neue Konkurrenz wirksam zur Wehr zu setzen — überspitzt formuliert: Ein „VW Käfer" kann mittlerweile auch in Mexiko in der Qualität gebaut werden, auf die anspruchsvolle Käufer hier bestehen, ein „BMW 320 i", ausgestattet mit komplizierter Elektronik und auch sonst Repräsentant einer sehr viel anspruchsvolleren Technologie, findet seinen Standortvorteil dort, wo Humankapital ein eher

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

reichlicher Produktionsfaktor ist, also in den „mature economies" der USA und Westeuropas.

(Prof. Heuss: Sie müssen an ältere Schwellenländer denken. Denken Sie an Ostasien! Wir denken immer an Afrika und an Mittelamerika!)

Gibt es einen Einfluß teurer gewordener Energie, so lautet eine weitere Frage von Herrn *Heuss*, auf die Entwicklung der Listenpreise im Neuwagengeschäft, ist es also etwa auch hier, auf der Herstellerebene zur Verstärkung des Preiswettbewerbs gekommen, so wie er sich auf der Händlerebene ja zweifellos beobachten läßt?

Die mir verfügbaren Informationen reichen nicht aus, um auf diese Frage eine solide fundierte Antwort zu geben. An dem treppenförmigen Anstieg der Listenpreise, also an der Erfahrung, daß diese Preise in regelmäßigen Abständen von den meisten (inländischen) Herstellern in etwa zum gleichen Zeitpunkt und in etwa dem gleichen Ausmaß heraufgesetzt werden — an dieser Tatsache scheint sich durch die Ölpreisschocks nichts geändert zu haben. Das wird deutlich, wenn man eine entsprechende Darstellung betrachtet, die das Referat von Herrn *Niederleithinger* darbieten wird — eine Darstellung, aus der sich in der Tat nichts entnehmen läßt, was hier in der „post oil shock era" anders geworden wäre.

Nun muß man allerdings sehen, daß die Aussagefähigkeit solcher Tableaus der Listenpreisentwicklung sehr begrenzt ist. Mit den Preisen ändert sich ja zumeist auch das, was dafür geboten wird, d. h. das Sortiment bleibt in Art, Qualität, Ausstattung, Innovationsgehalt u. a. m. nicht konstant; auch weiß man nicht, wie sich die Listenpreise entwickelt hätten, wenn es die neue Situation kräftig verteuerter Energie und ihre Folgen nicht gegeben hätte.

Daß der Preisvorteil des japanischen Angebots und der dadurch gewonnene Marktanteil dieser „newcomer" auf die Preispolitik der deutschen Unternehmen keinerlei Einfluß gehabt hat, kann sicher nicht angenommen werden. Hier sind die Preiserhöhungsspielräume im Gegenteil ganz sicher fühlbar beschnitten worden — nur kann man eben in einer inflationären Umwelt auch bei Bestehen von wirksamem Wettbewerb nicht damit rechnen, daß die „Treppe" der Listenpreisentwicklung über einen längeren Zeitraum Stufe für Stufe abwärts führt — auch für das, was der Kunde tatsächlich zahlt, ist ein derartiger Verlauf nicht denkbar; denn es läßt sich überzeugend belegen, daß die erheblichen Preiskonzessionen, die die Händler in letzter Zeit machen mußten, ihre Rendite (in Verbindung mit einem rückläufigen Werkstattgeschäft) weit unter das hat abrutschen lassen, was für die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewährleistung eines leistungsfähigen Vertriebs- und Servicenetzes langfristig erforderlich sein dürfte.

Ihr Argument, Herr *Heuss,* ein Mehr an Produktdifferenzierung habe nicht auch ein Mehr, sondern im Gegenteil ein Weniger an Wettbewerb zur Folge, vermag ich nicht recht nachzuvollziehen. Vielleicht hat der Begriff „Produktdifferenzierung" für uns einen unterschiedlichen Inhalt.

Für mich soll dieser Terminus hier nicht Präferenzen für das Angebot der etablierten Hersteller bezeichnen, sondern auf Strategien hinweisen, die darauf abzielen, mit neuen Typen oder Varianten in bisher nicht bediente Teilmärkte einzutreten oder bislang vernachlässigte Minderheiten anzusprechen. Wenn *Daimler-Benz* mit dem „kleinen Mercedes" eine Preisklasse bedient, in der man zuvor nicht vertreten war, wenn das *Volkswagenwerk* mit dem „Audi Quattro" plötzlich in der oberen Preisklasse tätig wird oder die *Adam Opel AG* ihr Sortiment mit dem „Corsa" nach unten abrundet, dann nimmt die Zahl der Wettbewerbskontakte zu, die Chancen für das Zustandekommen von Wettbewerb verbessern sich. Im Sinne dieser Interpretation von Produktdifferenzierung beharre ich somit auf der von mir geäußerten Vermutung.

Lenel: Bei der Mindestoptimalgröße bin ich im Zweifel, gerade wenn man sich Ihre Übersicht 4 (S. 72) ansieht. BMW ist ein hochrentables Unternehmen mit relativ geringen Produktionszahlen. Wenn British Leyland jetzt wirklich nur 395 820 PKW produziert, was mir erstaunlich wenig erscheint, dann liegt das an ihrer Ineffizienz, nicht daran, daß sie an sich zu kleine Kapazitäten haben. Als British Leyland noch ein privates Unternehmen war, erinnere ich mich, hatte der Generaldirektor gesagt: Wir müssen wachsen, um konkurrenzfähig zu sein. Was daraus geworden ist, wissen Sie.

Röper: British Leyland ist nach wie vor außerordentlich stark im Nutzfahrzeuggeschäft und auch einigermaßen im Traktorgeschäft. Die hier vorgelegten Statistiken sind irreführend, wenn man die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Konzerns beurteilen will.

Neumann: Ich wollte etwas bemerken zu der Behauptung, der Trend habe sich nicht abgeflacht. Mir scheint problematisch zu sein, aus der Betrachtung allein der siebziger Jahre auf einen Trend zu schließen, der sich bestenfalls 1973/74 verändert haben kann. Man müßte wohl — rein statistisch betrachtet — die Zeit davor mit einbeziehen, um auch zu sehen, ob sich ein Trendbruch ergeben hat.

Abgesehen von diesem statistischen Problem scheint mir die Begründung, daß es sich um einen Trendbruch handeln könne, nicht ganz überzeugend zu sein. Tatsächlich haben wir ja mehrere Komponenten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für die Nachfrage, einmal die Einkommensentwicklung, bei der man vielleicht annehmen kann, daß die Einkommenselastizität größer als eins ist. Zweitens aber handelt es sich um einen Kostenfaktor. Es hat sich *ein* Kostenfaktor, der Benzinpreis, ganz erheblich verändert. Es würde mich sehr wundern, wenn eine solche Verteuerung eines wichtigen Faktors zur Benutzung dieses Autos auf die Nachfrage keinen Einfluß gehabt hätte. Das könnte nur auf einer Kompensation beruhen, die entweder dadurch kommt, daß ein Auto als wertvoller angesehen wird als früher, was ich bezweifle, oder daß bereits eine Kompensation der Kostenerhöhungen durch Einsparungen eingetreten wäre, was ich auch bezweifle.

Ich habe also von den ökonomischen Faktoren her doch erhebliche Zweifel, daß es keinen Trendeinbruch gegeben hat. Ich vermute, daß es doch einen gegeben hat und daß dieser Trendeinbruch darüber hinaus Probleme mit sich bringt, die auch in einem engen Zusammenhang mit der japanischen Konkurrenz stehen. Wir dürfen eines nicht vergessen: Japan ist ein Land, das in einem viel höheren Maße rohstoffarm ist als wir und das im internationalen Handel eigentlich nur überleben kann, wenn es Fertigprodukte exportiert und dafür die Rohstoffe importiert. Es ist also in viel höherem Maße eigentlich durch die Verteuerung des Erdöls gezwungen worden zu exportieren, wenn es seinen Wohlstand halten wollte.

Wenn wir also auf der einen Seite sehen, daß wir vielleicht doch einen Trendbruch hatten, auf der anderen Seite feststellen müssen, daß die Japaner im Interesse ihrer Wohlstandsvermehrung oder -erhaltung unter einem kolossalen Exportdruck stehen, dann ist eher zu vermuten, daß die Exportkonkurrenz von Japan her sich verschärfen wird und verschärft hat und daß das auch dazu beiträgt, die Aggressivität Japans zu erklären.

Hinzu kommt, daß wir im Grunde genommen nicht erwarten können, daß durch solche Abschottungsmaßnahmen, wie sie jetzt ergriffen worden sind, nachhaltig ein Entlastungseffekt eintritt. Bei freien Wechselkursen wird das durch eine Wechselkursveränderung mehr oder weniger kompensiert. Der japanische Yen wird sich abwerten in dem Maße, wie sich wir und andere Industrieländer abschotten. Insofern wird eine Verbilligung der japanischen Produktion eintreten, so daß das also — nicht sofort, aber über eine längere Zeit — weitgehend unterlaufen werden wird. Eigentlich kann nur eine strukturell grundlegendere Änderung dadurch eintreten, daß Japan seine Märkte auch für Fertigprodukte öffnet und ein international intraindustrieller Handel in dem gleichen Sinne eintritt, wie wir es mit anderen Industrieländern haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Anknüpfend an die Trendprognose, die ich nicht für gut begründet und auch nicht für überzeugend halte, scheint mir, daß im Augenblick von der Seite der japanischen Konkurrenz her ein erheblicher Druck auch weiterhin zu erwarten sein wird.

Diekmann: Drei kurze Anmerkungen, zunächst zum Thema *Struktureffekt* und *Wertkomponente*. Hier handelt es sich ja nicht nur um die steigenden oder sich verändernden Komfortansprüche der Konsumenten, auch nicht nur um den Übergang zum teuereren Dieselmotor, sondern ganz generell um eine technische Komponente, die zum Teil auf steigende Anforderungen des Gesetzgebers an das Automobil zurückzuführen ist. Denken Sie nur an Abgasreinigungsanlagen, höheren Aufwand für Schallschutz und ähnliches. Ferner haben wir eine Art Verschiebung der Wertschöpfung aus dem Servicebereich hinein in das Produktangebot. Denn was an Qualitätsverbesserung hier eintritt — verbesserter Korrosionsschutz usw., auch Senkung des Verbrauchs —, was sich an höherer Investition gewissermaßen in das Automobil hinein verlagert, das bewirkt ja, daß die laufenden Kosten sich reduzieren. Das heißt, wir haben aus dem Servicebereich, aus dem Bereich der laufenden Kosten eine Verlagerung in den Investitionsaufwand, den der Käufer zu tragen hat, wenn er sich ein Automobil anschafft. Ich glaube also an die hier von Herrn Berg dargestellte additive Wertkomponente.

Zweitens: Der Einfluß auf die Preise kommt von verschiedenen Seiten; wir haben es mit überlappenden Einflüssen zu tun. Man wird kaum je dieses Gewirr entwirren können. Man darf z. B. den Einfluß des Gesetzgebers auf die Automobilpreise in der Vergangenheit nicht vernachlässigen. Denken Sie an die Ausstattung der Fahrzeuge mit Sicherheitsgurten und ähnliches mehr. Das alles hat Geld gekostet und hat sich im Fahrzeugpreis niedergeschlagen. Hier müssen wir kompensierend auch wohl die von Herrn Lutz angeführten Händlerhilfen mit einkalkulieren. Was sich jetzt an Preiseffekten alles kumuliert oder gegenseitig aufgehoben hat auf der Ebene der Ab-Werk-Preise, ist gar nicht so leicht zu entwirren. Ich meine aber, es hat hier auch auf der Ebene der Unternehmen untereinander — nicht nur auf der Händlerebene — Preiswettbewerb in den zurückliegenden Jahren stattgefunden.

Noch eine Bemerkung zum Thema der Produktionsoptima. Hier muß man sehen, daß die sich heute immer stärker durchsetzenden Methoden oder Möglichkeiten der flexiblen Automatisierung Rückwirkungen haben auf das Produktionsoptimum in dem Sinne, daß sie Automatisierungs- und Mechanisierungsvorgänge bereits bei Unternehmen möglich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

machen, die von ihrer Stückzahl her in der Vergangenheit gar nicht fähig waren, solche Automatisierungsprozesse zu realisieren.

Ich kann mir also vorstellen — dies mag ein Hoffnungsschimmer für die Vielfalt des Angebots der Anbieter sein —, daß durch dieses Moment die Schwelle, die eine eigene Existenz noch rechtfertigt und auch trägt, nach unten rückt, wir also vielleicht doch in geringere Stückzahlen kommen, die sich noch rentieren.

Berg: Ich möchte die Anmerkungen von Herrn *Neumann* kommentieren: Auch ich bin durchaus der Meinung, daß die Ölpreisschocks für die Automobilindustrie in dem Sinne einen Trendbruch bewirkt haben, daß diese Ereignisse die hier relevante Datenkonstellation wesentlich und nachhaltig verändert haben.

Wogegen ich mich zu wenden bemüht habe, ist lediglich die, wie ich glaube, immer noch weit verbreitete Auffassung, diese Veränderungen müßten der Wachstumsgunst des Automobilmarktes dauerhaft abträglich sein. Hier scheint mir aber eben eine Entwicklung viel wahrscheinlicher zu sein, die *Schumpeters* „Prozeß der schöpferischen Zerstörung" entspricht —, also dem Entstehen von neuen Innovationschancen, die denen, die hier die Gunst der Stunde als Pionierunternehmen nutzen, auch neue Expansionsspielräume eröffnen — Gelegenheiten von hoher Attraktivität, Gelegenheiten zudem, die es eben ohne Ölpreisschocks nicht gegeben hätte.

Diese Ereignisse werden m. E. somit zur Folge haben, daß die Automobilindustrie eine „Revitalisierung" erfährt — eine Stimulation, die der Gefahr, als „reife" Branche in ihrer Innovations- und Wettbewerbsdynamik allmählich zu erlahmen und zu erstarren, wirksamer vorbeugen könnte als es jede Art von Wettbewerbs- oder sonstiger Wirtschaftspolitik vermutlich vermocht hätte.

Röper: Können Sie Ihre Statistiken näher erläutern?

Berg: Ich nenne und präzisiere die üblicherweise verwendeten Definitionen:

— der *Bestand* als Summe aller zugelassenen und vorübergehend abgemeldeten Fahrzeuge;
— die *Bestandsveränderung* als Differenz zwischen Anfang- und Endbestand eines Jahres;
— die *Neuzulassungen* als Zulassungen fabrikneuer Fahrzeuge, sowohl in- als auch ausländischer Produktion;
— die *Löschungen* als endgültige Außerbetriebsetzung oder Ausfuhr von Fahrzeugen;

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— der *Ersatzbedarf* als Ersatz von außer Betrieb gesetzten oder ausgeführten Fahrzeugen durch neu- und altzugelassene Kraftfahrzeuge und
— die *Altzulassungen* als die Wiederzulassung vorher endgültig abgemeldet gewesener Fahrzeuge.

Die Altzulassungen, die quantitativ kaum von Bedeutung sind, sind in den Tabellen des Anhangs zu meinem Referat nicht berücksichtigt.

Röper: Mit wieviel Jahren Lebensdauer rechnen Sie bei einem Auto? Wahrscheinlich mit einer immer kürzeren.

Berg: Die vorliegenden PKW-Prognosen nehmen zumeist die mittleren Löschungsquoten vergangener Jahre und ermitteln daraus auf der Basis der Neu-Zulassungen den Ersatzbedarf. (Die Höhe der Altzulassungen wird geschätzt.) Dieses Verfahren wurde bisher immer durch die Erfahrung legitimiert, daß die durchschnittliche Nutzungsdauer sich auf mittlere Sicht als tatsächlich weitgehend konstant erwies.

Das muß nicht zwingend stets so bleiben. Nur ist es eben schwer, für die Zukunft hier solide begründet zu quantifizieren; auf jeden Fall werden sich die Veränderungen, wenn es sie denn geben sollte, nur sehr allmählich vollziehen, da nicht alle Einflußfaktoren, die hier relevant sind, in derselben Richtung wirken. Ich glaube also, Prognosen, die mit einer konstant bleibenden Nutzungsdauer arbeiten, können allein durch diese Annahme nicht spektakulär falsch werden.

Röper: Liegt es nicht im Interesse der Automobilindustrie, die Nutzungsdauer dadurch zu vermindern, daß sie beispielsweise wesentlich bessere Produkte andienen, die es als geraten erscheinen lassen, an sich noch nutzungsfähige Autos abzulösen? Diese werden dann abgemeldet oder kommen auf den Schrott, weil die neuen u. a. einen geringeren Treibstoffverbrauch haben. Oder radikaler gefragt: Man kann solche Lärmvorschriften und Abgasvorschriften erlassen, daß Altwagen, die — sagen wir — sechs Jahre alt sind, praktisch verschrottet werden müssen. In Ihren Prognosen könnte das doch wohl eine Rolle spielen, oder nicht?

Berg: Der Experte für „planned obsolescence"-Probleme sind ja bekanntlich Sie, so daß ich mich hier zurückhalten möchte.

Der Fall der sog. funktionellen Obsoleszenz, wo ein vorhandenes Produkt dadurch veraltet, daß ein neues, überlegenes Sortiment auf den Markt gebracht wird, ist für den PKW-Markt der Zukunft sicher von ungleich höherer Relevanz als der früher so intensiv diskutierte

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Fall der „qualitativen Obsoleszenz" oder als das nicht minder kontroverse Verfahren der „psychologischen Obsoleszenz".

Die OPEC hat, so meine These, die Notwendigkeit funktioneller Obsoleszenz massiv gesteigert — man denke an die Bemerkung, die US-Automobilindustrie stehe vor der Aufgabe „to re-invent the car"; gleichzeitig hat sie die Erfolgsaussichten von Strategien der psychologischen Obsoleszenz durch Stylingvariationen und häufigen Modellwechsel wohl erheblich verschlechtert.

Lenel: Das würde doch gegen eine Lebensdauer von zehn Jahren sprechen.

Kantzenbach: Gibt es irgendwelche empirischen Untersuchungen darüber, daß die Lebensdauer der Fahrzeuge, also die Zeit, in der sie angemeldet sind, sich verringert hat infolge der gestiegenen Treibstoffpreise, also einen Beleg für die These, daß die Kraftfahrzeughalter Wagen mit hohem Verbrauch durch Wagen mit niedrigem Verbrauch ersetzen, obwohl die technische Lebensdauer der Wagen mit hohem Verbrauch noch nicht abgelaufen ist?

Diekmann: Es gibt durchaus eine steigende Tendenz der Lebensdauer der Fahrzeuge. In den letzten 15 Jahren haben wir eine Zunahme der Lebensdauer der verschrotteten, also gelöschten Fahrzeuge von ca. 8,5 auf etwa 9,7 Jahre. Nun kann man darüber spekulieren, wie diese Entwicklung weiterläuft. Im Augenblick hat sich der Wiederverkaufswert der Benzinfresser, die es auch bei uns gab, erheblich reduziert, was nicht unbedingt bedeutet, daß sie nun plötzlich von der Bildfläche verschwinden. Der Käufer solcher Fahrzeuge macht eine ganz andere Rechnung auf. Er sagt sich: Was verbrauche ich normalerweise mit einem sparsamen Auto über einen Zeitraum X, und wie hoch muß sozusagen der Diskont sein bei einem Fahrzeug der gehobenen Mittelklasse, das ich jetzt kaufe? Wenn ich das billig genug kriege, komme ich besser weg.

Das ist aber eine meiner Ansicht nach temporäre Entwicklung; denn die Fortschritte in der Senkung des Kraftstoffverbrauchs allein von 1978 bis heute bei den im Durchschnitt angebotenen Fahrzeugen liegen mittlerweile bei rund elf Prozent. Dieser Prozeß wird sich beschleunigen, und er wird in den kommenden Jahren ein solches Ausmaß annehmen, daß zunehmend — vorausgesetzt, die Kraftstoffpreise sinken nicht ins Uferlose — von dieser Seite ein beträchtlicher Kaufanreiz ausgeht, so daß ich mir vorstellen könnte, daß im Schnitt gesehen die Annahme, die hier zugrunde liegt — nämlich Konstanz 10,3 Jahre —, gar nicht so schlecht ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Röper: Die Kraftstoffersparnis bei den Automobilen liegt doch zum Teil auch daran, daß wir langsamer fahren. Ich besitze ein Auto mit einem Verbrauchsmesser. Seitdem fahre ich wesentlich langsamer, und das spart m. E. mehr ein als die Technologie.

Diekmann: Nein, das tut es nicht. Ein Durchschnittsauto verbraucht heute — wie gesagt — elf Prozent weniger Kraftstoff, in wenigen Jahren werden es beinahe — meiner Meinung nach — um die zwanzig Prozent sein. Um 20 Prozent weniger Kraftstoff zu verbrauchen, müssen Sie schon sehr vorsichtig fahren. Nicht immer haben Sie Ihr Fahrverhalten selbst in der Hand. Wenn Ihnen in der Stadt ein bestimmtes Tempo aufgenötigt wird, verbrauchen Sie eben eine Menge X, gleichgültig, wie Sie sonst fahren.

Berg: Viele, die gegenwärtig noch einen „gaz guzzler" der nun obsolet gewordenen Art betreiben, fahren wohl zunächst einfach langsamer und warten im übrigen ab, bis der technische Fortschritt zu neuen Modellen geführt hat, die eine Kraftstoffersparnis ermöglichen, welche erheblich über die günstigsten der bereits jetzt offerierten Lösungen hinausgeht. Ich glaube, mittlerweile setzt die gesamte Branche sehr stark auf den durch dieses Abwarten akkumulierten Bedarf, vor allem in den USA, wo ja zuvor besonders hohe Verbrauchswerte nun auch besonders hohe Ersparnisse möglich machen.

Röper: Noch eine letzte Frage zu Ihrer Übersicht 3 (S. 71): Ich habe selten so schön die Hoffnung ausgedrückt gesehen wie in dieser Trendwertlinie. Ich meine aber, daß an sich die Fläche oberhalb der Trendlinie gleich der Fläche darunter sein müßte. Warum ist das hier nicht so? Wenn Sie das angleichen, bekommen Sie eine völlig andere Linie. Wie zaubert man so etwas, wollte ich wissen?

Berg: Dazu muß ich kleinlaut eingestehen, daß ich diese Ungereimtheit nicht bedacht habe, als ich die Übersicht 3, um sie besser handhaben zu können, auf den Zeitraum 1970 - 1980 reduzierte. Zuvor schloß sie die Perioden 1960 - 1970 und 1980 - 1990 ein, und der Trend, von dem jetzt nur eine Teilstrecke sichtbar geblieben ist, bezog sich eben auf diese gesamte Periode.

Neumann: Wie ist denn das berechnet worden: mit der Methode der kleinsten Quadrate, mit der Hand, als gleitender Durchschnitt oder wie?

Berg: Die Trendfunktion der Übersicht ist mit der Methode der kleinsten Quadrate berechnet worden. Für den ersten Teil des Trends ist der Stützbereich 1960 - 1976 gewählt worden, die Berechnung des zweiten Teils des Trends beruht auf Daten der Jahre 1977 - 1990. Durch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Aufteilung des Stützbereichs konnte eine bessere Anpassung der Trendfunktion an die Jahreswerte erzielt werden, weil so die extreme Boomphase der Jahre 1977 - 1979 stärkere Berücksichtigung findet.

Diekmann: Der Trend ist zweifellos richtig. Die damit verknüpften Aussagen sind nach unseren Beobachtungen korrekt. Nach allem, was uns an Daten zur Verfügung steht, glaube ich auch nicht an einen Trendbruch. Nichts spricht dafür, daß der Motorisierungsprozeß durch die verschiedenen Ölschocks beeinträchtigt worden wäre. Sehr wohl haben aber die Nutzer der Fahrzeuge reagiert, und zwar im wesentlichen durch Veränderung ihres Fahrverhaltens, auch zum Teil durch Veränderung ihres Kaufverhaltens in dem bereits beschriebenen Sinne und letztlich auch in der Veränderung der jährlich gefahrenen Kilometerleistung. Hier gibt es Anpassungsprozesse; sie liegen aber nicht im Motorisierungsgrad, also nicht in der Dichte.

Niederleithinger: Zu der Frage der Wertkomponente bei der zukünftigen Entwicklung: Bei der Prognose will ich mich zurückhalten, sie scheint mir auch relativ plausibel zu sein. Ich halte es für plausibel, daß die Fahrzeuge bei gleicher Zahl oder bei gegebener Zahl vielleicht in Zukunft sehr viel höhere Umsätze bewirken, wenn Sie sich etwa vorstellen, was alles an zusätzlicher Technik heute als Einbau im Gespräch ist; denken Sie allein daran, was wir alles an Elektronik eingebaut bekommen sollen.

Nur, was die Vergangenheit anbetrifft — ich kann es nicht kontrollieren —, scheint es mir nicht zu stimmen. Sie haben, wenn ich es recht notiert habe, gesagt, der durchschnittlich aufgewandte Preis für ein neues Fahrzeug betrug 1970 rund 12 000 DM, 1980 16 000 DM. Das stimmt überein mit den Umsätzen, die Sie genannt haben: 1970 31 Milliarden DM, 1980 42 Milliarden DM, ganz grob gerechnet. Zwischen beiden Zahlen ist jeweils eine Differenz von einem Drittel der ersten Zahl. Wenn ich jetzt über den Daumen peile, addieren sich — die Preiserhöhungen sind auch irgendwie mit einem kleinen Fragezeichen zu versehen — die jährlichen Preiserhöhungen der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 1970 bis 1980 mindestens auf 35 Prozent, so daß mich Ihre Zahlen nicht überzeugen. Wenn die Zahlen richtig sind, dann hat der Durchschnittskäufer eines neuen Kraftfahrzeugs ungefähr genau so viel mehr ausgegeben, wie die Listenpreise in den zehn Jahren angestiegen sind.

Berg: Der von mir beschworene Struktureffekt (trading up) beruft sich auf Erhebungen der Deutschen Automobil Treuhand (DAT), die Auskunft über die Summe geben, die beim Neuwagenkauf in den vergangenen Jahren im Durchschnitt ausgegeben wurde. 1970 waren das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beispielsweise 8 800 DM, 1980 bereits 16 283 DM. Multiplizieren wir diese Beträge mit der Zahl der (Erst-)Zulassungen der genannten Jahre, erhalten wir das Marktvolumen, das mit knapp 40 Mrd. DM im Jahre 1980 erheblich über dem des Jahres 1970 (18,5 Mrd. DM) und natürlich noch spektakulärer über dem des Jahres 1960 lag.

Um hier den vor allem interessierenden realen Zuwachs zu bestimmen, ist eine Bereinigung der genannten Zahlen um das erforderlich, was im betrachteten Zeitraum an Preissteigerungen stattgefunden hat. Ich habe hier zur Deflationierung den Preisindex für die Lebenshaltung eines Arbeitnehmerhaushalts mit mittleren Einkommen herangezogen — m. E. ein Verfahren, das eher zu einer Unter- als zu einer Überschätzung des realen Struktureffektes führt, da die Neuwagenpreise im hier von Jahr zu Jahr fälligen Anstieg hinter der durchschnittlichen Inflationsrate zurückgeblieben sind. Derart bereinigt, reduziert sich der Zuwachs von insgesamt rund 22 Mrd. DM, der beim Marktvolumen im Neuwagengeschäft im Zeitraum 1970 - 1980 nominal zu verzeichnen ist, auf etwa die Hälfte dieser Summe. Auch das ist jedoch noch eine stattliche Größenordnung, die auf einen Wert der Einkommenselastizität der Nachfrage schließen läßt, der positiv ist und deutlich über eins liegt. Man sieht also, daß auf dem PKW-Markt sehr wohl in erheblicher Größenordnung und als typischer Trend „trading up" stattgefunden hat — durch das Überwechseln in die höheren PS- und Hubraumklassen und durch das Bevorzugen besser ausgestatteter Fahrzeuge (automatisches Getriebe, Schiebedach, Autoradio, Metallic-Lackierung, Velourspolster, elektrische Fensterheber u. ä. m.).

Niederleithinger: In einer Berechnung, die Sie selber veröffentlicht haben, Herr Diekmann, kumulieren sich die Preiserhöhungen, jedenfalls bei den Firmen Opel, Ford, Audi-NSU und Volkswagen, seit 1973 bis 1980 auf durchschnittlich 45 Prozent. Da ist mit Ihren Zahlen nichts. Mit der Inflationsrate dürfen Sie nicht rechnen.

Kantzenbach: Diesen Aussagen brauchen sich nicht unbedingt zu widersprechen; denn die Preiserhöhungen beziehen sich nur auf verschiedene Modelle. Es ist doch allgemein der Trend festzustellen, daß gewisse Modelle etwas reichhaltiger ausgestattet werden und auch etwas größer werden, so daß unten neue Modelle nachgeschoben werden.

Berg: Das mag sein. Aber der Tatbestand als solcher ist nicht nur plausibel, sondern läßt sich auch statistisch hinreichend dingfest machen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diekmann: Das ist er. Zur Aufhellung dieser Tatsache vier Zahlen: Die Automobilproduktion des Jahres 1980 war stückzahlmäßig mit der des Jahres 1970 fast identisch. Die Bruttowertschöpfung der Automobilindustrie, und zwar real, d. h. also preisbereinigt, jetzt nur bezogen auf den Kraftwagensektor, hat sich in dieser Zeit von 22 auf 34 Milliarden DM erhöht.

Ich bin zwar jetzt auch nicht in der Lage, Ihnen den genauen Prozentsatz zu liefern, um den im Durchschnitt die Fahrzeuge wertvoller geworden sind. Aber selbst wenn Sie hier bei den Zahlen Abstriche machen und sagen, darin steckt auch die Produktion von Teilen, die ins Ausland exportiert und dort montiert wurden, können Sie doch grosso modo daraus eine Bestätigung dessen ableiten, was hier vorgetragen worden ist.

Pohmer: Das Problem liegt in der Frage: Wie haben Sie preisbereinigt? Das ist die zentrale Frage. Welchen Index nehmen Sie? Darin stecken eben Fehlerquoten.

Diekmann: Auf jeden Fall stecken darin Fehlerquoten, auch dann, wenn, wie in diesem Falle, die Indizes des Bundesamtes zur Bereinigung der Bruttowertschöpfung verbessert wurden. Ich habe die Daten für die Bruttowertschöpfung, die uns verläßlich zur Verfügung stehenden Daten über die Gesamtleistung der Industrie, korrigiert um die Vorleistungen, die die Industrie in Anspruch nimmt; beides zunächst einmal hilfsweise auf Grund der Daten, die uns die Werke zur Verfügung stellen, separat preisbereinigt, dann noch einmal gegengerechnet mit dem amtlichen Index für die Bereinigung der Bruttowertschöpfung. Hier ist in den Daten, die ich soeben nannte, auf den Fall der wertvoller werdenden Automobile nicht eingegangen. Das ist nur eine indirekte Beweisführung, deren ich mich hier bedient habe, weil mir die anderen Zahlen noch gar nicht zur Verfügung stehen. Man kann die Rechnung — wir haben sie auch durchgeführt — auch auf der Basis des durchschnittlichen Wertes der im Inland abgesetzten Fahrzeuge durchführen und kann preisbereinigen nach dem amtlichen Preisindex. Dann bleibt immer noch pro Jahr ein Betrag übrig, der der Größe von etwa zwei Prozent entspricht. Auch dagegen kann man alle möglichen Bedenken äußern und sagen, der Preisindex stimme nicht.

Berg: Der dargelegte „Aufsteigereffekt" läßt sich übrigens auch für den Gebrauchtwagenmarkt nachweisen; auch hier ist im langfristigen Trend bislang noch nahezu jedes Jahr real im Durchschnitt pro Fahrzeug mehr ausgegeben worden: 1970 etwa betrug die beim Gebrauchtwagenerwerb getätigte reale Durchschnittsausgabe 3 500 DM, 1980

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

waren es bereits 5 800 DM. Das „trading up" beim Neuwagenkauf führt — wie es nicht anders zu erwarten ist — auch auf dem Gebrauchtwagenmarkt mit dem hier üblichen „time lag" zu einem wertvoller werdenden Angebot — ein Angebot, das bei wachsendem Einkommen auch auf anspruchsvoller werdende Käufer trifft.

Wolf: Meine Skepsis zu dem, was Sie vorgetragen haben, Herr Berg, ist von anderer Seite hinreichend artikuliert. Ich kann es deswegen kurz machen, wobei ich sagen muß, Skepsis bedeutet ja nur — Sie haben das hinreichend geltend gemacht — das Wissen um die Begrenztheit unserer Prognosefähigkeit. Mir fällt auf — Herr Mosing hat das schon angedeutet —, daß Sie in der Tat etwas sehr den — was sollten Sie eigentlich auch anderes tun — gegenwärtigen Zustand des Status quo in die Zukunft fortschreiben. Nicht berücksichtigt sind gravierende Veränderungen, die sich aber schon in der Technologie à la Dieselmotor abzeichnen. Aber dabei hört es ja nicht auf. Es sind ganz andere Ansätze bis zum Jahre 1990 denkbar, die auch nicht unbedingt mit dem jetzigen Hersteller identisch sein müssen, zumindest was das Schwergewicht der Wertschöpfung angeht. Wohl auch unberücksichtigt ist der — zumindest wenn man die Energiepreissteigerungen fortschreibt — auch nicht ganz unbedeutende Ausbau der Infrastruktur für den Massenverkehr. Selbst wenn der Erwerb von Kraftfahrzeugen sich tatsächlich darstellen sollte wie von Ihnen prognostiziert, weiß ich nicht, inwieweit die Fahrleistung so drastisch zurückgeht, daß wir von ganz anderen Lebenszeiten der Fahrzeuge ausgehen müssen bzw. nicht dann wieder durch Entstehen von neuen Technologien die Dinge, die bei einem Auto weniger lebenszeitabhängig als nutzungsabhängig sind, ganz einfach austauschen. Mir war in der Diskussion schon die Frage aufgefallen: Austausch eines Autos, das noch höheren Verbrauch erfordert, gegen ein weniger verbrauchendes Auto. Wenn Sparmodelle mit massiven Einsparungen auf den Markt drängen, kann ich mir vorstellen, daß sich bald ein Trend bemerkbar machen wird, wo man nicht mehr das Auto, sondern nur noch den Motor tauscht, was technologisch kein großes Problem sein dürfte. Weshalb soll ich ein Auto, das erst vier oder fünf Jahre alt ist, abstoßen, das im Preis unter dem Tageswert ist, wenn ich durch Einbau eines neuen Motors die gleichen Spareffekte erziele?

Berg: Ein Auto besitzen und mit ihm fahren — das sind durchaus unterschiedliche Dinge. In den privaten Haushalten haben sich ja mittlerweile beträchtliche Gebrauchsgüterbestände angesammelt — Filmkameras, Surfbretter, Hobbywerkzeuge, Videorecorder, Solarien, Hifi-Anlagen u. a. m. —, ohne daß diese Dinge unaufhörlich genutzt werden würden. Das Automobil eröffnet Möglichkeiten, die auch dann posi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tiv bewertet werden, wenn man von ihnen einmal keinen Gebrauch macht. Ein steigender PKW-Bestand und eine Zunahme der PKW-Dichte — das sind folglich Entwicklungen, die mit der Beobachtung einer von Jahr zu Jahr abnehmenden durchschnittlichen Fahrleistung sehr wohl vereinbar sind: Es mag jemand in seinem Haushalt über drei Personenkraftwagen verfügen und dennoch bei der Anreise nach Salzburg das Flugzeug oder die Eisenbahn benutzen; ja, es ist geradezu das Kennzeichen wohlhabender Haushalte, in diesem Sinne Alternativen zu haben.

Der technische Fortschritt im Automobilbau (aber auch bei Reparatur und Wartung) ist zwar durch die Ölpreisschocks und ihre Folgewirkungen unzweifelhaft kräftig stimuliert worden — aber dennoch wird er sich auch weiterhin evolutorisch vollziehen, step by step, in Trippelschritten — so wie das typisch ist für „aging industries", für Großunternehmen und oligopolistisch strukturierte Märkte. So kann man heute schon recht zuverlässige Aussagen über die Art des Angebots machen, das 1990 den Markt kennzeichnen wird. Es gibt die meisten dieser Fahrzeuge zwar noch nicht, aber man hat sie in den Konstruktionsbüros bereits zu Papier gebracht oder ist dabei, das zu tun.

Schließlich eine dritte Anmerkung: Wer die Automobile herstellen wird, die 1990 oder im Jahre 2000 auf dem Markt sein werden, wie sich hier also die Marktanteile ergeben, wie hoch die Importquote ausfällt, wieviel an Export stattfinden wird — das alles sind Fragen, die sich der seriösen Prognose entziehen, über deren Beantwortung im Wettbewerbsprozeß befunden wird. Wer sich hier dezidiert festlegt, ist immer der Versuchung ausgesetzt, der Entwicklung durch wirtschaftspolitisches Intervenieren nachzuhelfen, wenn er sieht, daß die Dinge nicht den gewünschten Verlauf nehmen. — Das Bundeswirtschaftsministerium, Herr Dr. Wolf, hat dieser Versuchung ja bisher noch immer mannhaft widerstanden, eine Feststellung, die sich für die EG-Kommission nicht treffen läßt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.1 Annerose Iber-Schade:
Auswirkungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie auf Kfz-Zuliefererunternehmen

Als mich Herr Prof. Röper bat, zu diesem Thema zu sprechen, ging ich mit einigem Enthusiasmus daran, weil ich dachte, wenn man 30 Jahre in diesem Metier gewirkt und gearbeitet hat, ist es ganz leicht, dazu etwas zu sagen. Was sich in der Automobilzuliefererindustrie tut, zumindest auch soweit es die eigene und ähnliche Branchen betrifft, das zu schildern, dürfte problemlos sein. Aber weit gefehlt! Je mehr man in die Bedeutung von Fakten eindringt, je mehr man über die gewesene und zukünftige Problematik nachdenkt, um so mehr ergibt sich eine Fülle von Fragen, die sich nicht ganz einfach beantworten lassen oder auch gar nicht, weil es keine Daten dafür gibt.

Nach den beiden vorangegangenen, aufschlußreichen und ein weites Gebiet umfassenden Vorträgen werde ich jetzt nur aus einem relativ begrenzten Bereich berichten. Ich erlaube mir einen Vergleich. Wenn man die Sicht des Herrn Lutz wie die Perspektive eines Adlers ansieht, der aus großer Höhe einen weiträumigen Überblick hat, so können meine Betrachtungen sich nur wie bei einem Spatz auf der Alltagsstraße ausmachen. Aber auch der Vergleich mit dem Elefanten und der Maus wäre passend. Doch das will ich nicht weiter ausführen, denn letztlich — und das wird meine Ausführungen wohl auch rechtfertigen — benötigt das ganze Spektrum auch die kleinen Tiere.

Nach diesen Einschränkungen ein kurzes Wort zu meinem „Standort". Zum Jahre 1980 habe ich 30 Jahre lang in der Geschäftsführung eines Kraftfahrzeug-Zulieferers gearbeitet, mit besonderem Gewicht auf dem Geschäftsbereich Vertrieb. Unsere Firma existiert seit 1886 und beschäftigt 1 500 Mitarbeiter. Das Produktionsprogramm — zu 90 Prozent für den PKW — umfaßt Metall- und Kunststoffteile, von der Zierleiste zum Fensterrahmen, von der Sitzverstellung zum einbaufertigen Sonnendach, vom einfachen Profil bis zum Lenkrad. Es handelt sich also um keine homogene Massenfertigung, sondern um eine zeichnungsgebundene Fertigung, um eine sogenannte Auftragsproduktion. Kein Produkt ist wie das andere.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang und in Verbindung zum Thema ist, daß es kein Wettbewerbsunternehmen mit einer genau glei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chen Produktpalette gibt. Zu den einzelnen Produktionszweigen, eher noch Produkten, gibt es im Inland von zwei bis 20 Mitanbietern. Es besteht also kein Mangel an Konkurrenz. Aus dieser Struktur, dem Verhältnis der einzelnen Sektoren innerhalb einer Branche, dürfen Sie meine Gedankengänge verstehen.

1. In diesem Sinne handelt es sich bei dem Unternehmen, in dem ich meine Erfahrungen gesammelt habe, um einen tatsächlichen Zulieferer-betrieb. Ich möchte, damit dieser Begriff ganz klar ist, dazu ein paar Bemerkungen machen. Wenn, wie ich es gelesen habe, ein Automobilhersteller von 10- bis zu 25 000 Zulieferern spricht, so umfaßt das alle Firmen, die an diesen Produzenten liefern. Tatsächlich sind als Zulieferer im eigentlichen Sinne nur die Unternehmungen zu bezeichnen, die für das Endprodukt, hier also das Kraftfahrzeug selbst, notwendige Teile herstellen. Als Definition fand ich z. B.: „Zulieferer sind selbständige Unternehmen, die Einzelteile oder Erzeugnisse herstellen, die ohne oder nur mit geringfügiger Weiterverarbeitung in bestimmte Produkte des beziehenden Unternehmens eingehen." Eine andere Definition möchte ich Ihnen auch nennen, weil sie noch einen besonderen Aspekt hat: Zulieferer sind „Produktions- oder Handelsunternehmen, die fast ausschließlich an einen Abnehmer liefern (z. B. Auto- oder Bauindustrie) mit in der Regel langfristigen, vertraglich geregelten Geschäftsbeziehungen. Starke Abhängigkeit des Zulieferers vom Abnehmer und dessen bzw. seiner Branche wirtschaftlichen Lage kennzeichnet ihn."

In den Automobilfirmen wird allgemein von produktivem und unproduktivem Einkauf gesprochen. Bei dieser Begriffstrennung sollte klar sein, daß ich hier Zulieferer nur unter dem Aspekt des produktiven Einkaufs verstanden sehen will. Der VDA (Verband der Automobilindustrie) faßt diese Gruppe zusammen in „Hersteller von Teilen und Zubehör".

Damit ist die relativ geringe Anzahl der im wesentlichen aus Großfirmen bestehenden Rohstofflieferanten auch nicht als Zulieferer im hier zu verstehenden Sinne anzusehen. Man kann darüber streiten, ob diese Abgrenzung richtig ist. Da aber bei Konzernbetrieben — wie den überwiegenden Lieferanten der Grundstoffe — die Problematik, das Verhältnis zur Automobilindustrie, nach meiner Meinung doch erheblich anders ist, sollte dieser Komplex hier nicht berührt werden. Die Anzahl derartiger Zulieferer, wie sie sich beim einzelnen Kraftfahrzeughersteller ergibt, nannte mir eine große deutsche Firma mit 2 000 Unternehmen. Herr Lutz sprach von 830.

2. Wie aber sind nun diese Unternehmen, diese Zulieferbetriebe strukturiert? Gibt es einheitliche Merkmale? Leider läßt sich nicht viel

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

exaktes Zahlenmaterial finden. Ich muß mich daher zum Teil auf Vermutungen beschränken. So gibt der VDA die Größenordnung seiner Mitgliederfirmen aus der Gruppe „Teile und Zubehör" beginnend mit 50 und endend mit 30 000 Beschäftigten an. Wenn man weiß, daß sowohl eine Firma Siemens wie ein kleiner Betrieb im Sauerland, der Spezialschrauben herstellt, zu den Kraftfahrzeugzulieferern zählen, ist sicher, daß es kein bestimmtes Größenstrukturmerkmal in bezug auf die Zuliefererindustrie gibt. In unserem märkisch-sauerländischen Bereich sind es nach Auskunft der IHK Hagen mehr als hundert Betriebe, die im wesentlichen an die Kraftfahrzeugindustrie liefern. Dabei liegt der Schwerpunkt nach dem Merkmal der Beschäftigtenzahl zwischen 20 und 100 Mitarbeitern. Es handelt sich also um eine Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen.

Wesentlicher wäre zu wissen, wie hoch der anteilige Umsatz des einzelnen Zuliefererunternehmens mit der Automobilindustrie ist, und weiterhin, wie sich dieser Umsatz auf die verschiedenen Kraftfahrzeughersteller aufteilt. Die Kenntnis über die Umsatzstruktur würde eine Aussage über die Wettbewerbssituation der Teileproduzenten, ihre Abhängigkeit oder Unabhängigkeit erlauben.

In einer neueren Untersuchung[1] heißt es, daß in mehreren Bereichen — zum Beispiel der Gießereiindustrie, der Gummiverarbeitung, den Ziehereien, Kaltwalzwerken, der Stahlverformung — mehr als 20 Prozent des Umsatzes der gesamten Branche auf die Automobilindustrie entfallen. Um aber die Gesamtabhängigkeit einer Branche vom Kraftfahrzeugsektor festzustellen, müßten die direkten und die indirekten Lieferungen zusammen erfaßt werden. Gerade die indirekten Lieferungen haben in etlichen Bereichen einen großen Umfang. Aber weder die Automobilfirmen selbst noch der VDA konnten mir dazu statistisches Material liefern, das sich auf einzelne Unternehmen bezieht.

Ganz willkürlich — wir können darüber diskutieren — würde ich die Grenze der Abhängigkeit vom Automobilmarkt schon dort ansetzen, wo 30 Prozent und mehr des Umsatzes eines Herstellers in diesen Industriezweig geliefert werden. In einer Stellungnahme des VDA, die zum Sondergutachten der Monopolkommission „Mißbräuche der Nachfragemacht" 1977 abgegeben wurde, heißt es, daß ca. 300 Zulieferbetriebe mehr als 50 Prozent Kraftfahrzeugteile herstellen. — Bei der 30-Prozent-Grenze, die ich nannte, wird diese Zahl wesentlich höher sein. Wenn man nicht, wie Loriot es in einem seiner amüsanten Sketche darstellt, in 14 Tagen die Produktion von Panzern auf Marzipankartof-

[1] Achim *Dieckmann*, Die Automobilindustrie in der BRD, Frankfurt 1979, S. 72.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

feln umstellen kann, ist ein 30prozentiges Gebundensein an eine Branche schon beobachtenswert.

Um aussagekräftige Angaben über die Struktur dieses Industriebereiches machen zu können, hätten mehr und exaktere Daten zur Verfügung stehen müssen. Aber was der Monopolkommission bei der Datenerhebung 1977 nicht gelungen ist, war mir in relativ kurzer Zeit noch viel weniger möglich. Wir müssen uns also, solange kein besseres Material vorhanden ist, mit diesen Angaben zufrieden geben. Besser wäre es jedoch, wenn in der Zukunft verwertbare Unterlagen greifbar wären und exaktere Unterlagen zur Verfügung ständen. Ich halte das für eine Aufgabe der Verbände.

3. Lassen Sie mich zu den sogenannten „spezifischen Problemen" der Zuliefererindustrie übergehen. Ich spreche drei Problemkreise an, die einen Zulieferbetrieb ständig bewegen. Das ist einmal die Vertragsbindung, die mit der Automobilindustrie besteht und eingegangen wird. Es ist zum zweiten die Qualitätssicherung, der man sich stellen muß, und drittens — eng damit verbunden — die Produkthaftung, der jeder Teilehersteller unterliegt.

3.1 Es ist schon viel geschrieben und gesprochen worden über die Vertragsbindungen, die zwischen der Automobilindustrie und den Zulieferern einerseits und andererseits zu dem Händlernetz der einzelnen Kraftfahrzeughersteller bestehen. Nicht zuletzt hat das BGH-Urteil[2] aus dem vorigen Jahr, das die Bestätigung der Ersatzteilbindung für VW-Händler brachte, die Aufmerksamkeit auf diesen Fragenkomplex gezogen. Ein Direktbezug vom Teilehersteller ist damit untersagt. Ob und wieweit dieses Urteil Folgerungen für die Zuliefererindustrie in der Zukunft haben wird, kann jetzt noch nicht übersehen werden.

Tatsächlich sind die Einkaufsbedingungen zwischen der Automobilbranche und dem einzelnen Zulieferer sehr unterschiedlich. Die beim Bundeskartellamt zur Genehmigung vorliegenden „Allgemeinen Geschäftsbedingungen für den Bezug von Produktionsmaterial und Ersatzteilen" würden hier eine Vereinheitlichung schaffen, die zukünftig die Beziehungen zwischen den Vertragspartnern verbessern könnte. An ihrer Erstellung haben beide Seiten mitgewirkt.

Sicherlich enthalten diese gemeinsam entwickelten Vorschläge nicht die „Idealvorstellungen" des Zulieferanten, z. B. im Hinblick auf die Mängelrüge, die Werbung mit der Geschäftsverbindung, das Problem der

---

[2] „Zulässigkeit von Bezugs- und Verwendungsbindungen für Kraftfahrzeug-Ersatzteile", Beschluß des BGH vom 22. September 1981 — KVR 8/80 („Original-VW-Ersatzteile II"); WuW 12/1981 — S. 871 - 882.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewährleistung und das für die Automobilindustrie so schwerwiegende, immer wieder auftretende Faktum „Rückrufaktion". Ausdrücke wie „Die Auswirkungen müssen angemessen berücksichtigt werden" sind verschwommen. Aber allein die bessere Überschaubarkeit und Einheitlichkeit nach den bisher unterschiedlichen Lieferbedingungen würde für uns ein großer Vorteil sein.

3.2 In diesen Ausführungen sind auch die Vorschriften für die Qualitätssicherung komprimiert enthalten. Das Nebeneinander unterschiedlicher Forderungen der Automobilhersteller an die Zulieferanten ist gerade auf diesem Gebiet sehr aufwendig und kostenverursachend. Ich weise insbesondere auf die VDA-Schrift „Sicherung der Qualität von Lieferungen in der Automobilindustrie, Lieferantenbewertung, Erstmusterprüfung" — letzte Ausgabe von 1978 — hin, die zumindest eine gleiche Ausgangsbasis schaffte.

Wer nicht mit den verschiedenen Ansprüchen, z. B. der Pkw-Produzenten, vertraut ist, kann sich kaum vorstellen, welchen Aufwand die Qualitätssicherung und die damit verbundene Dokumentation erzwingen.

Über die Notwendigkeit einer gesicherten Qualität braucht nicht gestritten zu werden. Aber eine Vereinheitlichung würde gesamtwirtschaftlich kostensparend wirken. Sollte das nicht auch eine meßbare Strukturverbesserung sein?

Für uns als Kraftfahrzeugzulieferer ist gerade auch die Lieferantenbewertung bisher nicht durchschaubar. In dieses teils dubiose Dunkel Licht zu bringen, wäre eine gute Sache. Aber das ist nicht das Entscheidende dabei; wichtiger ist es für jeden Teilehersteller, seine Position erkennen zu können. Denn nur aus dieser Kenntnis können im gegenseitigen Interesse Verbesserungen erwachsen. Wer möchte als Zulieferer nicht zu den angesehenen Lieferanten zählen? Und nur wenn man weiß bzw. gesagt bekommt, wo Mängel bestehen, sind sie abstellbar. Die überwiegende Zahl der Pkw-Hersteller gibt in zeitlichen Abständen Listen an die Zulieferer über die Bewertung ihrer Teile aus.

Wenn alle vorgesehenen Bedingungen eingehalten werden, sind sie wesentlicher Kostenbestandteil. Je weniger sie kostenmäßig zu Buche schlagen — ohne Verschlechterung von Sicherheit, Termineinhaltung und Qualität —, um so besser ist eine günstige Preisgestaltung möglich.

3.3 Unter diesem Aspekt muß wohl auch die mögliche und notwendige Produkthaftung gesehen werden. Die Rechtsgrundlagen für die sogenannte Produkt- oder auch Produzentenhaftung waren schon immer gegeben. In den letzten Jahren hat sich jedoch insbesondere durch die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entwicklungen in den USA die Problematik um und mit dieser Haftung mehr und mehr herauskristallisiert. Sie ist vornehmlich das Resultat kritischeren Verbraucherverhaltens. Die Unsicherheit bei den Zulieferbetrieben ist ständig gewachsen, da man effektiv nicht weiß, was an Haftung in Zukunft gefordert wird. Hier ruhen die grundsätzlichen Vorschriften schon längere Zeit bei der entsprechenden EG-Kommission. Ich möchte darüber, da es sich um ein großes und eminent schwieriges Gebiet handelt, jetzt keine weiteren Ausführungen machen. Ich wollte nur anreißen, daß hier noch gerade im Zusammenhang mit der „Umkehr der Beweislast" und der Heranziehung der Mitarbeiter in die Verantwortung Fragen zur Lösung anstehen.

3.4 Neben diesen spezifischen Problemen der Vertragsbindung, der Qualitätssicherung und der Produkthaftung, die — wie man sagen könnte — „in Bearbeitung" sind, können für die Kraftfahrzeug-Zulieferer aber auch neue Aspekte auftreten, die noch nicht in bestimmte Bahnen gelenkt sind. Ich denke da z. B. an neue Liefersysteme, wie sie uns von den Japanern, von ihrer effizienten Automobilindustrie her bekannt sind. Alle Besucher, die versucht haben, die japanische Automobilindustrie zu analysieren, erwähnen als entscheidenden Faktor für die rationelle und damit kostengünstige Fertigung das „Kanban-System". Der VDA hat 1980 dazu geschrieben: „Die perfekte Systemsteuerung dürfte in erster Linie für die hohe Produktivität der japanischen Automobilindustrie verantwortlich sein."[3]

„Kanban" als das beste Computersteuerungssystem dürfte inzwischen bei der gesamten japanischen Automobilindustrie eingeführt sein. Die Schilderung dieses Systems wäre z. Zt. aufwendig und hieße wohl auch „Eulen nach Athen tragen". Sollte dieses oder ein ähnliches System für deutsche Verhältnisse ins Auge gefaßt werden, würde das strukturelle Veränderungen bei Kraftfahrzeugteileherstellern von unabsehbaren Folgen bewirken.

4.1 Dies wie auch die vorher angesprochenen Problemkreise verlangen von uns als Zulieferer eine neue und erhöhte Wachsamkeit, ein ständiges Beobachten solcher Entwicklungen, die sehr wohl tief in die Strukturen etlicher Branchen eingreifen könnten. Die möglichen relevanten Änderungen gehen selbstverständlich von der Gesamtmarktentwicklung aus. Hierüber haben sich schon Berufenere geäußert und werden sich noch äußern. Festzuhalten sind jedoch die gravierenden Strukturveränderungen im vergangenen Jahrzehnt, insbesondere in den letzten Jahren:

[3] Die japanische Automobilindustrie, VDA (1978), S. 71.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Der Sättigungsgrad des Marktes innerhalb der Bundesrepublik, aber auch in Europa und für alle europäischen Kraftfahrzeugproduzenten, PKW und LKW;
2. das Eindringen der japanischen Konkurrenz;
3. die sich verstärkt abzeichnenden Wettbewerbsmärkte in den Drittländern.

Die Shell-Prognose, die mir vorlag, die vor einigen Jahren noch bis 1990 wachsende Automobilmärkte voraussagte, ist durch die tatsächlichen Ereignisse überholt. — Stagnation kennzeichnet das Autojahr 1981 in der Welt.

Daß allein die PKW-Produktion von 1979 bis 1981

in	Frankreich	um ca. 20 Prozent,
	Großbritannien	um ca. 30 Prozent,
	Italien	um ca. 13 Prozent,
	USA	um mehr als 30 Prozent
und in der BRD		um ca. 10 Prozent

gesunken ist, dürfte hinreichend bekannt sein. Auch Japan hat — das wissen wir aus den neuesten Zahlen — seinen Kulminationspunkt erreicht. Die PKW-Produktionszahlen sanken von 1980 bis 1981 erstmalig auch dort geringfügig.

Da auch die japanische Kraftfahrzeug-Zuliefererindustrie etwa 20 bis 30 Prozent direkt an die europäische PKW-Industrie exportiert, muß sie sich mit dieser Strukturveränderung von einem bis dahin stetig, teils sprunghaft wachsenden Marktvolumen zu einem festgeschriebenen oder nur ganz langsam wachsenden Markt auseinandersetzen.

4.2 Neben diesen quantitativen Bewegungen wirken vor allem die technologischen strukturbeeinflussend. Die neuen Technologien, die das Produkt Auto aus vielen Gründen erfährt, machen selbstverständlich bei den Kraftfahrzeug-Zulieferern nicht halt. Ich erwähne dabei nur schlagwortartig den Trend zum kleineren, benzinsparenden PKW, die Entwicklung des Elektroautomobils für den Nahverkehr, die Aufgabe, das Auto möglichst leichtgewichtig zu machen, und das verstärkte Interesse am dieselgetriebenen Automobil. Letzteres greift vielleicht weniger in die Fertigung der Teile- und Zubehörhersteller ein, wirkt aber auch marktverändernd. Um so mehr heißt es für den Zulieferer, sich bei der Minderung von Gewicht zu engagieren. Andere Werkstoffe, damit auch andere Verfahren und als Folge davon Innovation und Investition sind zwingend.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Energie sparen heißt ebenso, den c_W-Wert, der den Luftwiderstand, den Reibungskoeffizienten wiedergibt, zu verringern. Die Konstruktion des PKW erfährt damit bedeutende Veränderungen. Die Stilisten, die bis dato ein gewichtiges Wort bei der Gestaltung der neuen Prototypen hatten, müssen sich den technischen, sparenden Forderungen anpassen.

Wenn die technologische Erneuerung der Automobilindustrie in den USA, die sich mitten in einem gigantischen Programm befindet, mit mehr als 80 Milliarden Dollar angesetzt wird — doppelt so hoch wie die Kosten des NASA-Programms —, mag das ein Anhaltspunkt sein für das Ausmaß der Veränderungen, die auf uns zukommen und auf uns zukommen müssen. Die immens großen Investitionsvorhaben der einzelnen Automobilproduzenten sind bei uns in der Bundesrepublik bekannt. Sie sind kennzeichnend für die Notwendigkeiten in der nahen und ferneren Zukunft. Dabei handelt es sich bei diesen Mammutvorhaben nicht um Kapazitätsausweitungen, sondern um strukturelle Anpassungen und Rationalisierungsmaßnahmen, vor allem aber um Verbesserungen des Produktes Automobil selbst.

4.3 Im Sog dieser Großen bleiben der Zuliefererindustrie noch weitere Wettbewerbsfaktoren, die sie beachten muß, mit denen sie leben muß. Es sind die uns allen bekannten Fakten, die die gesamte deutsche Industrie heute und zukünftig noch mehr belasten.

4.3.1 Die direkten Kosten im Bereich der Rohstoffe, des Stahls und der Kunststoffe haben eine bisher noch nicht dagewesene Erhöhung erfahren. Die Lohnsteigerung, in diesem Jahr um *nur* 4,2 Prozent in der Metallindustrie, erscheint maßvoll. Wie sie aber in die tatsächliche Kostenstruktur eingreift, ist eine andere Frage. Wir wissen alle, daß wir in Westdeutschland die höchsten Personalneben- oder -zusatzkosten haben, die teils automatisch mit den tariflichen Lohnerhöhungen steigen. In der betriebswirtschaftlichen Rechnung sind je nach Branche die bekannten beispiellosen Energieverteuerungen mehr als beachtlich. Dabei ist es gleichgültig, ob mehr Gas, mehr Strom oder mehr leichtes oder schweres Heizöl verwandt werden. Von den Zinsbelastungen, die die einzelnen Unternehmen zu tragen haben, ganz zu schweigen!

4.3.2 Daß in diesem Wettstreit von notwendigen Investitionen, von absolut erforderlichen Zwängen zur Automation und Rationalisierung vielen Zuliefererbetrieben das Atmen schwerer wird, dürfte verständlich sein. Es haben allein in unserem Bereich im vergangenen Jahr drei Unternehmen aufgeben müssen. Allerdings muß ich ehrlicherweise auch sagen, daß das Versagen Gründe hatte, die der Unternehmensführung zuzuordnen waren, soweit man das als Außenstehender und Konkurrent

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

überhaupt objektiv beurteilen kann. Ich will Ihnen die Gründe, die m. E. hier zur Betriebsschließung führten, nennen:

Beim ersten war es der Aufbau von übertechnisierten Kapazitäten, viel zu aufwendig für eine rationelle Fertigung; beim zweiten gab die Niedrigpreispolitik den Ausschlag, immer der Billigste zu sein, um jeden Auftrag mitzubekommen. Der dritte Betrieb war in der maschinellen Ausrüstung völlig überaltert. Meine Beispiele demonstrieren im Grunde, daß „echter" Wettbewerb die schwachen Unternehmen eliminiert.

4.3.3 Nicht unerwähnt darf in diesem Zusammenhang das Thema Umweltschutz bleiben. Jede Betriebsstätte muß sich mit den ortsgebundenen Gegebenheiten auseinandersetzen. Es wäre mir ein Leichtes, dazu ein eigenes Beispiel vorzutragen. Die Forderungen des Umweltschutzes haben in unserem Unternehmen nicht nur hohe Kosten verursacht, sondern sogar den Produktionsbeginn eines neuen Produktes erheblich verzögert. Das ist für einen Zulieferer in den meisten Fällen ein mit dem Verlust der Wettbewerbschance verbundenes Handicap; und das, obwohl bewiesen war, daß eine Umweltbelastung gar nicht auftrat.

Nicht weniger bedrohend sind die übergreifenden innenpolitischen Forderungen, die von übereifrigen Umweltschützern initiiert wurden und die sich z. B. in dem SPD-Thesenpapier zur Verkehrspolitik aus dem Jahre 1981 niederschlugen. Dort heißt es, daß die „Summe der negativen Folgen des motorisierten Verkehrs derartig angewachsen" seien, daß eine „Neuorientierung notwendig" erschiene.

Als unerwünschte Begleiterscheinungen werden aufgelistet eine erhebliche Unfallquote, großer Mineralölverbrauch, Luftverschmutzung, Lärm, Unwirtlichkeit der Städte durch Straßen und Parkraum und übermäßigen Landschaftsverbrauch. Es ist nicht Sinn meiner Ausführungen, dazu im einzelnen Stellung zu nehmen. Die Forderungen sind teils berechtigt, teils übertrieben. Aber im Ergebnis kommt das Thesenpapier zu bedenkenswerten, wenn nicht gar bedenklichen Schlußfolgerungen. Es wird eine „energische Umstrukturierung" des Verkehrssystems angestrebt, finanziert aus Mineralölsteuermitteln. Hier setzt dann der doppelte Negativeffekt für die Automobilindustrie an: eine Zurückdrängung des PKW wegen seiner vielfachen Schädlichkeit und eine Verteuerung der Kraftfahrzeughaltung durch Erhöhung der Benzinpreise.

5. Von diesem allgemeinen Aspekt kehre ich zur speziellen Problematik der Zuliefererindustrie zurück; damit komme ich zum letzten Teil meiner Ausführungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Immer wieder ist das große Gespenst der Nachfragemacht im Zusammenhang mit unserem Industriezweig hervorgehoben worden. Auch ich sehe es als bedeutungsvoll an. Ich möchte aber im Spiel der Marktmächte und der Marktmächtigen, denen die Mittel- und Kleinbetriebe der Zuliefererbranche ausgeliefert sind, zunächst auf die

5.1 Angebots- bzw. Beschaffungsseite eingehen. In unseren Unternehmenskategorien sind überwiegend die Preise, die wir von unseren Anbietern aufgegeben bekommen, festgeschrieben. Mit dieser Einschränkung will ich auf die geringe Spanne hinweisen, die den Zulieferern bleibt, wenn sie über die Einkaufspreise von Energie, Stahl und anderen Grundstoffen verhandeln.

Es wäre einmal interessant festzustellen, wie hoch der Kostenanteil der Rohstoffe und der öffentlichen Preise — Strom, Gas, Wasser, auch die Post- und Bahntarife zählen dazu — an den Produkten der Zuliefererindustrie ist, um das Ausmaß der Angebotsmacht ausloten zu können, mit dem wir leben müssen.

Wenn Macht nur dann zu verachten ist, wenn sie mißbraucht wird, z. B. wenn sie unterschiedlich angewandt wird, dann kann ich allerdings nicht ohne weitere Untersuchungen sagen, ob von einer mißbräuchlichen Handhabung der Angebotsmacht gesprochen werden kann. Mißbräuchlich wäre insbesondere eine unterschiedliche Preisgestaltung, Präferenzen wie Meistbegünstigungen oder Diskriminierungen, Behinderungsklauseln innerhalb des gleichen Kundenkreises.

Fest steht nur — das ist unbefriedigend für Betriebe unserer Art, für andere wahrscheinlich genauso —, daß ein großer Teil der Angebotspreise starr und unbeweglich ist.

5.2 Wie aber sieht es nun mit der Nachfragemacht aus? Sie wird allgemein für den Handel, die Zuliefererindustrie und im Beschaffungswesen der öffentlichen Hand (insbesondere Bahn und Post als Großeinkäufer) als gewichtig angesehen. Wir als Zulieferer stehen einem Nachfrager-Oligopol (im weitesten Sinne) gegenüber, dessen außerordentliche Marktmacht, bedingt durch einen bedeutenden Marktanteil, uns zu schaffen macht. Entscheidend ist dabei, ob die Ausnutzung der Nachfragemacht zu Wettbewerbsverzerrungen führt oder bereits den Wettbewerb der mittelständischen Industrie eingeschränkt hat. Wenn ich vorhin von der Nachfragemacht der Automobilindustrie als einem Gespenst sprach, so war dieser Ausdruck ganz bewußt gewählt. Ein Gespenst ist nicht faßbar, und es bleibt dahingestellt, ob es überhaupt existent ist. Damit fertig werden muß letztlich nur der, der auch daran glaubt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Als die Monopolkommission vor fünf Jahren ihr Gutachten über „Mißbräuche der Nachfragemacht" erstellte, hat sie in diesem Zusammenhang die Besonderheiten der Zuliefererindustrie am Beispiel der Automobilindustrie dargestellt. Sie kam zu dem Ergebnis, daß strukturelle Abhängigkeiten bestehen, die je nach Spezialisierung unterschiedlich sind, und daß eventuell vorhandene Wettbewerbsbeschränkungen auf Grundlage der bestehenden Gesetze geregelt werden könnten.

Wie sieht das nun in der Praxis des Zulieferers aus? Ich bin Ihnen darüber eine konkrete Auskunft schuldig, weil sie auch Aufschluß über die Auswirkungen der Strukturveränderungen geben muß. Neben negativen Aspekten im Verhältnis Automobil- zu Zuliefererindustrie sind Tatbestände ersichtlich, die Vor- und Nachteile für beide Partner beinhalten. Es gibt aber auch absolut positive Fakten, wenn man zu den „Teile- und Zubehörherstellern" gehört. Ich möchte sie kurz skizzieren, um daraus den Grad der Abhängigkeit besser verständlich machen zu können.

5.2.1 Lassen Sie mich mit den negativen Faktoren beginnen: Die jährlich wiederkehrenden Preisverhandlungen werden von vielen Lieferanten häufig als Preisdiktat empfunden. Es sieht für den Zulieferer oft so aus, als ob dem Einkäufer, mit dem der Abschluß zu tätigen ist, ein Preislimit nach oben als Richtschnur gegeben sei. Das ist selbstverständlich nicht zu beweisen und im Endergebnis auch nicht entscheidend. Es steht immer bei den üblichen Jahresabschlüssen, die meist im Herbst oder Frühjahr mit den Automobilfirmen abgeschlossen werden, zunächst die Veränderung der Kostenstruktur, insbesondere der Rohstoffe und Löhne, im Vordergrund. Auf dieser Basis erfolgen auch die Konkurrenzangebote. Die Konfrontation mit dem Wettbewerb sowie das Geschick des Einkäufers führen dann zu den erzielten Preisen. Sicherlich sind solche Verhandlungen vielfach zäh und schwierig. Auch Angebote von neuen, bisher nicht liefernden Wettbewerbern, insbesondere aus dem Ausland, dort, wo mit niedrigeren Lohnkosten kalkuliert werden kann, werden in die Debatte geworfen. Doch letztlich steht es jedem Zulieferer frei, mit einer Quotenkürzung bei Preiseinbruch oder einem völligen Verzicht bei dem einzelnen Teil zu reagieren. Allerdings muß man sich bei völligem Verzicht auf den Lieferanteil eines Produkts über die weiterreichenden zukünftigen Folgen vorher klar sein. Ein Wiedereinstieg ist immer sehr schwierig.

Damit bin ich bei dem zweiten oft beklagten Problem, das zwischen Automobilhersteller und Zulieferer besteht: Im sogenannten produktiven Einkauf gibt es normalerweise keine festen Liefermengen als Bestellgröße, sondern stets nur prozentuale Lieferanteile. Das heißt für

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den Zulieferer, sich stets flexibel nach oben und unten den Planzahlen der Automobilhersteller anzupassen. Eine weitere Schwierigkeit sehen viele Zulieferer in dem Übergang zu ausländischen Lieferanten oder der schon oft praktizierten Rückintegrierung der Automobilindustrie. Gerade in Zeiten der Unterbeschäftigung ist mit letzterem eher zu rechnen. Das heißt, es werden Produkte, die von anderen Herstellern bezogen werden, in die Eigenfertigung der Automobilfirmen genommen. Dieser Gefahr muß man sich als Zulieferer bewußt sein. Man kann ihr nur durch verstärkte Spezialisierung begegnen. Dazu bieten sich eine lohnintensive Produktion von einbaufertigen Teilen sowie eine verstärkte Integration an. Meine eigenen Erfahrungen haben ergeben, daß es bei einer solchen Rückintegration, die wir des öfteren, und zwar von den meisten deutschen Automobilherstellern, erfahren haben, auch schon zu einer „Re-Rückintegration" gekommen ist. Es ist nicht nur einmal, sondern schon mehrere Male passiert, daß Aufträge für einige Teile von erheblichem Umsatzumfang von unserer Firma abgezogen wurden, nach einigen Jahren aber wieder zu uns zurückkamen.

Verschont von solcher Problematik sind meist die Hersteller von Normteilen wie Schrauben und Befestigungselementen, bei denen man sich als Hersteller selbst ausrechnen kann, daß sich eine Eigenfertigung für die Automobilproduzenten nicht lohnt. Sie können allerdings viel leichter, insbesondere durch billige Importe, verdrängt werden.

Die in vielen Einkaufsverträgen vorgesehene Möglichkeit des Abzugs von Werkzeugen muß sich auf die Krisenfälle beschränken lassen. Schließlich ist das Thema der Erstausstatter, die nicht an den Ersatzteilhandel liefern können, auch immer wieder von Zulieferern beklagt worden. Es hat aber, wie heute schon erwähnt, zumindest seinen derzeitigen Schlußpunkt durch das BGH-Urteil erreicht.

Ich hatte — dies als Nebenbemerkung — ein Gespräch mit einem französischen Zulieferer, einem Wettbewerber unseres Unternehmens, der mir, nachdem wir uns gegenseitig unsere Schwierigkeiten geschildert hatten, bestätigte, daß sich die Probleme in Frankreich sehr ähnlich darstellen.

5.2.2 Viele Argumente, die von manchen Zuliefererbetrieben negativ beurteilt werden, haben nach meiner Auffassung mehr neutralen Charakter. Dabei denke ich an die schon oft angeführte, von den Automobilfirmen geforderte Kalkulationsoffenlegung für das eine oder andere Produkt. Hieraus resultiert häufig eine Preissenkung für den Lieferanten. Man sollte aber auch nicht außer acht lassen, daß es dem Zulieferanten umgekehrt ermöglicht wird, einen Preis aufzubessern, wenn er nachweislich durch diese belegten Daten seiner Kalkulation

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

aufzeigen kann, daß der bestehende Preis absolut unzureichend für ihn ist. Die Abhängigkeit, die eine tiefgehende Spezialisierung mit sich bringt, erweist sich normalerweise als für beide Kontrahenten wirksam. Die technischen Entwicklungen, die gerade von solch spezialisierten Unternehmen gemacht werden, aber auch von den Zulieferern vorgeschlagene Rationalisierungseffekte, führen zu Kostensenkungen. Üblicherweise kommt diese Einsparung bis zur Weitergabe im Preis jeweils zur Hälfte dem Lieferanten und dem Kunden für eine gewisse Zeit zugute.

Als positiv werten manche Zulieferer den geringen Vertriebsapparat, den sie benötigen, wenn sie überwiegend mit der Autoindustrie arbeiten. Hier bin ich persönlich gegenteiliger Ansicht; denn das Ausweichen auf fertigungstechnisch mögliche Produkte für andere Branchen, das Diversifizieren, wird durch solch begrenzten Verkaufsbereich doch sehr erschwert.

Die schon erwähnten Jahresabschlüsse zu Festpreisen haben ihre Vor- und Nachteile; der möglichen Sicherheit, die entsprechende Planungen zuläßt, steht die Unbeweglichkeit bei Änderungen der Kostenstruktur gegenüber.

5.2.3 Absolut positiv sind im Zusammenhang mit den sich üblicherweise wiederholenden Jahresverträgen die langen Lieferperioden und relativ hohen Stückzahlen mit der damit verbundenen langfristigen Dispositionsmöglichkeit zu sehen. Im Rahmen des Wettbewerbs hat sich aus der Erfahrung erwiesen, daß zwischen Kunden und Lieferanten ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis entstehen kann, das sie zu Geschäftspartnern gemacht hat. In Zeiten der Hochzinspolitik ist die pünktliche und termingerechte Zahlweise der Automobilindustrie, die vielfach übersehen wird, auch erwähnenswert.

6. Fazit. Dieses mehr oder weniger vollständige Aufzählen der Faktoren, die die Wechselbeziehungen zwischen Automobilindustrie und Zulieferern charakterisiert, führt nun zur Beantwortung der Frage, wie sich die Zulieferindustrie in einem nicht zu übersehenden Strukturwandel behaupten kann und wird.

Bundeswirtschaftsminister Graf Lambsdorff sagte unlängst, er sei der Auffassung, der vor uns liegende und schon begonnene Strukturwandel würde „abrupter" sein als all das, was wir in den 70er Jahren erlebt hätten. Dem dürfte nichts entgegenzuhalten sein, wenngleich bei all diesen Prognosen und auch meinen Aussagen die auf uns zukommenden wirtschaftspolitischen Entscheidungen der Bundesregierung wesentlichen Einfluß auf die zukünftigen Entwicklungen haben können. Unter

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den bisherigen Voraussetzungen möchte ich sagen, daß wir als mittelständische Industrie den Strukturwandel bewältigen müssen wie bisher auch.

Strukturveränderungen hat es immer gegeben, und immer hat der Unternehmer standgehalten, der sich diesen Änderungen am flexibelsten stellte, das heißt, nicht im reinen Anpassungsprozeß zu agieren, sondern in der zukunftsorientierten strategischen Überlegung: Was ist für mein Unternehmen adäquat? In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, die für uns alle begonnen haben und deren Ende nicht abzusehen ist, muß der Unternehmer mit erhöhter Aufmerksamkeit, mit verstärkter Anstrengung, mit notwendiger Flexibilität und zukunftsorientierten Entscheidungen antworten. Das ist selbstverständlich und trifft für die gesamte Industrie zu.

Eine Automobilindustrie in der Bundesrepublik ohne starke, fähige Zulieferunternehmen ist nicht denkbar, auch bei den zu erwartenden Strukturproblemen. Die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs unter den Zulieferern ist für die Kfz-Industrie auch in Zeiten struktureller Änderungen notwendig und hat viele Gründe. Änderungen sind da, um sie mitzumachen und sich ihnen anzupassen oder sie — sofern möglich — im eigenen Interesse aktiv zu beeinflussen. Gesunde, auch von der Eigenkapitalbasis her leistungsfähige Zulieferer werden das schaffen.

Es obliegt letztlich der freien Entscheidung des Unternehmers, wie hoch sein Abhängigkeitsgrad ist. Ich meine, das sollte man nicht vergessen. Wenn ich stark abhängiger Lieferant der Automobilindustrie bin, so kann ich durch eine gewisse Risikostreuung meine Chancen verbessern. Es zeugt von wenig Weitsicht, wenn es auch heute noch Zulieferunternehmen gibt, die ihre Produkte zu mehr als 50 Prozent an *einen* Automobilkonzern liefern; ich könnte aus meiner Heimatstadt mehrere nennen. Es ist darüber hinaus wichtig, wenn es produktionstechnisch zu vertreten ist, nicht nur viele Automobilhersteller als Kunden zu haben, sondern auch innerhalb dieses Spektrums an möglichst vielen Fahrzeugtypen und -klassen beteiligt zu sein.

Ich behaupte: Der Zulieferer muß immer ein wenig besser sein als sein Kunde; zum ersten in der Defensive, denn seine Preise werden in den wenigsten Fällen die Erhöhungsraten wie die der Automobilindustrie im Laufe der Jahre erreichen, also muß er rationeller und produktiver herstellen. Zum anderen in der Offensive, indem er seinem Kunden beweist, daß er durch einen hohen Grad von Beweglichkeit und Flexibilität in der Neuentwicklung seiner Produkte wettbewerbsgünstiger fertigt; denn sonst könnte der Automobilproduzent allzu leicht dem Reintegrationsprozeß nachgeben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Was die deutsche Automobilindustrie im Strukturwandel schafft, werden auch die Zulieferer mitmachen bzw. nachvollziehen; das ist meine feste Überzeugung. Jeder ist seines Glückes Schmied — das galt gestern und gilt auch heute und auch im Verhältnis Automobilindustrie — Zuliefererindustrie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Röper: Wir sollten zunächst noch kurze Zeit der Frage der Produktdifferenzierung und des verstärkten Wettbewerbs widmen, ehe wir auf das Referat von Frau Iber-Schade eingehen.

Lenel: Das Buch von Herrn Heuß[1] ist wohl allgemein bekannt. Mich würde vor allem die Gegenargumentation von Herrn Berg interessieren.

Berg: Die These von Herrn Heuß lautet — um das noch einmal in Erinnerung zu rufen: BMW ist in den sechziger Jahren durch das Eintreten in den bisher nicht bedienten Sechszylindermarkt für Daimler Benz zum Konkurrenten geworden; Daimler Benz sah sich auf diese Weise mit einem Wettbewerber konfrontiert, wie man vorher keinen hatte, den man ernst zu nehmen brauchte. Wenn sich in einzelnen Preisklassen aggressive Newcomer einfinden, die Marktanteile zu Lasten der bereits etablierten Unternehmen gewinnen wollen, dann kann das Ergebnis dieses Prozesses doch nur Rivalität, nur Wettbewerb sein.

Röper: Ich meine eine andere These. Sie haben vorgetragen, daß BMW und DB mit neuen Modellen in niedrigere Klassen gehen, während VW mit neuen Modellen in höhere geht, und daß dadurch der Wettbewerb intensiviert wird. Das ist zu diskutieren.

Heuß: Der Wettbewerb besteht nicht nur aus der Anzahl der Wettbewerber, sondern er besteht darin, ob sie gleich oder verschiedenartig sind. Mein Argument ist das der Verschiedenartigkeit. Bei Unternehmungen mit gleichen Kosten bildet sich am einfachsten ein Kartell. Wenn sie Unternehmungen haben, die die gleiche Absatzstruktur, die gleiche Produktnachfrage aufweisen, dann ist der ökonomische Preis ohne Problem herauszufinden. Bekanntlich ist ein homogenes Oligopol weniger wettbewerbsintensiv als ein Oligopol mit heterogenen Gütern.

(Neumann: Woher wissen Sie das, Herr Heuß? Ist das eine reine Deduktion? Haben Sie empirische Belege dafür?)

Daß in der Heterogenität ein zusätzliches Wettbewerbselement gegeben ist, schon auf Grund der größeren Ungewißheit, die hier eine notwendige Bedingung ist, ist evident.

---

[1] *Heuß*, E.: Allgemeine Marktheorie, Tübingen—Zürich 1965.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mir schwebt die damalige Automobilindustrie vor. Jeder Hersteller hatte den Luxuswagen, jeder den Mittelklassewagen, jeder den anderen Wagen einer Klasse. Ich meine, daß dann im Grunde genommen viel weniger Wettbewerb herrscht, als wenn einer nur die Mittelklassewagen und der andere nur die Kleinwagen im Programm hat. Die Rückwirkungen jeweils auf den anderen Markt, die Interdependenzen, sind, wenn alle dieselben Produktklassen haben, die gleichen. Dementsprechend ist es viel leichter, sich am Markt zu einigen, als wenn jemand z. B. ausschließlich den VW als unteren Typus produziert. Dann interessiert ihn gar nicht, wie die Rückwirkungen sind auf den Markt von Mittelklassewagen.

Berg: Deshalb ist, Herr Heuß, meines Erachtens eine Wettbewerbsbeschränkung hier nicht notwendig und wird auch nicht angestrebt, weil Wettbewerb ja ex definitione in diesem Fall nicht stattzufinden scheint. Nehmen wir einmal den Fall, als 1962 die Produktion des Kadett von Opel aufgenommen wurde. Damals deckte nämlich der Volkswagen-Käfer sozusagen das untere Preissegment als Monopolist ab, und Opel produzierte in der Mittelklasse den Rekord, so daß sich diese beiden großen Hersteller in den von ihnen bedienten Märkten gar nicht ins Gehege kamen. So verspürten sie keinerlei Anlaß oder Neigung, sich in ihrem Preis abzustimmen. Wenn jetzt aber VW mit dem 1500 in die Mittelklasse eintritt und gleichzeitig Opel mit dem Kadett in die VW-Unterklasse, dann haben sie meines Erachtens den wettbewerbsstimulierenden Effekt, auf den es mir ankam. Ich meine, daß das Angebot dadurch nicht unbedingt homogener wird; denn es bleiben hier doch durchaus noch einige Substitutionslücken bestehen. Das ist kein homogenes Massengut wie Stahl einer bestimmten Standardqualität.

Lenel: Beide Herren haben recht und unrecht. Denn das Oligopol — und insbesondere das enge Oligopol — ist gekennzeichnet insbesondere durch die Freiheit der Verhaltensweise. Herr Berg denkt an den Fall Mercedes — BMW, wie ich ihn auch sehe. BMW hat nicht mit Mercedes kooperiert. Herr Heuß denkt hingegen, wenn sie kooperieren wollten, hätten sie es jetzt einfacher, weil sie miteinander ähnliche Produkte haben und weil man ein Kartell mit ähnlichen Produkten eher abschließen kann. Aber weder muß ein Kartell zustande kommen noch, Herr Berg, muß Wettbewerb zustande kommen. Das hängt von der Verhaltensweise ab.

Seidenfus: Das ist meine Frage. Ihr Fall zwei, Herr Heuß, schließt ex definitione Wettbewerb aus. Das ist der Fall des Typenmonopolisten. Solange nur Volkswagen diese Klasse geliefert hat, ist nicht zu sehen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wer sonst Wettbewerb mit dem Volkswagenwerk betreiben sollte. Was nun die andere Seite anbelangt, Herr Lenel, gibt es nicht nur eine Freiheit der Verhaltensweise im engen Oligopol, sondern es gibt generell eine Freiheit der Verhaltensweise der Käufer. Daher, Herr Berg, frage ich mich, ob nun durch den Eintritt von BMW in diesen Daimler-Benz-Markt tatsächlich mehr Wettbewerb zustande gekommen ist. Ich will nicht darauf spekulieren, daß bei Kriminalsendungen im Fernsehen, wenn sie in Bayern spielen, in München die Polizisten mit BMW-Polizeiautos fahren, wenn sie dagegen in Stuttgart oder sonstwo spielen, Daimler-Benz-Polizeiwagen gefahren werden. Damit will ich nur sagen: Ich meine zu wissen, ohne dies empirisch je getestet zu haben, daß es bestimmte Vorzugshaltungen gibt für den „guten Stern auf allen Straßen" bzw. für ein anderes Produkt. Wenn ein — sagen wir — qualitativ vergleichbares oder preiswürdigeres Angebot einer Typklasse auftaucht, ist noch lange nicht gesagt, daß dann auf einmal hier eine echte Konkurrenzsituation gegeben ist, ganz abgesehen davon, daß ja dann wiederum Herrn Heuß eher zuzuneigen wäre: Wenn das beide Konkurrenten wissen, dann wissen sie, daß sie sich nur schaden, wenn sie Preiskonkurrenz betreiben.

Röper: Das Bundeskartellamt hat vor etwa 15 Jahren festgestellt, daß es getrennte Märkte für PKW — Mittelschicht, Unterschicht und Oberschicht — gibt. Zugegeben, es bestehen Überschneidungen. Ich meine aber, wenn zwei Hersteller in einer bestimmten Klasse anbieten, dann hat der Käufer Alternativen; wenn nur ein Anbieter vorhanden ist, hat der Kunde bei deutschen Herstellern keine Alternativen und kann Importwagen wählen.

Neumann: Man sollte davon weggehen zu sagen: Es gibt Wettbewerb oder es gibt keinen Wettbewerb. — Es gibt ein Mehr oder ein Weniger. Man muß bedenken, daß wir hier mit zwei verschiedenen Dimensionen diskutieren. Es ist sicherlich richtig, daß ceteris paribus mehr Konkurrenten dem Käufer mehr Alternativen bieten und damit mehr Wettbewerb vorhanden ist und damit auch die Wahrscheinlichkeit der Absprachen der Konkurrenten untereinander abnimmt; denn um je mehr Anbieter es sich handelt, um so schwieriger ist es, daß alle unter ein Dach kommen.

Auf der anderen Seite: Bei gegebener Zahl führt sicherlich die zunehmende Heterogenität dazu, daß die Wahrscheinlichkeit von Absprachen abnimmt. Es kommt beides zusammen. Und darin scheint mir hier die Konfusion zu bestehen. Die gegebene größere Zahl kann auch einhergehen mit einer geringeren Heterogenität; also weiß man nicht genau, was jetzt per Saldo herauskommt. Ich meine mit Herrn Lenel,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß beide — Herr Berg und Herr Heuß — insofern recht und unrecht zur gleichen Zeit haben.

Heuß: Was ich im Auge habe, ist primär die Dimension Preis, nicht die Dimension Qualität. Wir wissen, daß bei größerer Ungewißheit der Wettbewerb intensiver ist. Er wird am ehesten dort ausgeschaltet, wo am wenigsten Ungewißheit besteht. Meine Argumentation bezog sich auf die Preisdiskussion.

Berg: Noch ein Wort zu dem Anliegen von Herrn Seidenfus. Es gilt in der Tat, daß auf dem Markt der Massenautomobile — Stichwort Ford und Opel — die Beweglichkeit der Nachfrage nachweislich viel größer ist als auf dem Markt, der vorhin angesprochen wurde. Doch reicht eine vergleichsweise kleine Zahl von Wechselbädern — wenn ich einmal so sagen darf — aus, um hier genügend Reaktionsverbundenheit zu schaffen, damit gleichsam BMW als Konkurrent von Daimler Benz ernst genommen wird und umgekehrt? Man schätzt den Prozentsatz der markentreuen Daimler-Benz-Käufer auf 90 Prozent. Das ist spektakulär hoch. Aber die restlichen zehn Prozent reichen als „fleet in being" schon aus, um Daimler Benz subjektiv unter Wettbewerbsdruck zu setzen gegenüber dem Konkurrenten BMW.

Röper: Zu dem Problem der Kraftfahrzeug-Ersatzteile gibt es eine schaurig-schöne, aggressive Schrift über Monopolisierungstendenzen auf diesem Markt, eine Dokumentation des Arbeitskreises „Freier Kfz-Teilemarkt", herausgegeben vom Verband der Kraftfahrzeugteile- und Zweiradgroßhändler e. V.[2]. Diese Großhändler wünschen, auch an Vertragswerkstätten zu liefern.

Es ist eine Anklageschrift zusammengestellt worden, von der einige Hersteller sagen, es sei ein Machwerk, andere, es sei ein ganz übles Machwerk. Es handelt sich um etwa 400 Dokumente, die zum Teil relativ harmlos sind. Es wird nur von Ersatzteilen gesprochen; die Originalersatzteile von VW seien qualitativ — bis auf den Eindruck „Originalersatzteil" — völlig identisch mit den von den VW-Zulieferern auf dem Ersatzmarkt angebotenen Teilen.

Ich habe mit einem Herrn von Daimler-Benz über das Buch diskutiert. Er war ein wenig ungehalten, daß ich es überhaupt kannte. Er vertrat die Ansicht, eigentlich seien alle Klagen durch das VW-Ersatzteilurteil erledigt. Man kann es als Jurist so auffassen. Ein Ökonom kann auch

[2] Hans H. *Eichler* u. a. (Red.), Monopolisierungstendenzen am Markt für Kraftfahrzeug-Ersatzteile, Eine Dokumentation des Arbeitskreises „Freier Kfz.-Teile-Markt", Ratingen, Nürnberg 1979; Verband der Kraftfahrzeugteile- und Zweirad-Großhändler e. V., Ratingen; Interessengemeinschaft der Werksvertreter für Kfz.-Teile e. V., Nürnberg.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anders denken. Ich halte die Schrift für eine einseitig verzerrte Darstellung, aber: semper aliquid haeret!

Seidenfus: Frau Iber-Schade, Sie sagten wörtlich: Ein Zulieferant kann nur überleben, wenn er besser ist als sein Kunde. Ich sah auf Herrn Diekmanns Gesicht ein Lächeln, das ich nicht zu deuten weiß: war es amüsierend oder anerkennend? Dieser Zwiespalt beherrscht mich auch insgesamt etwas nach Ihren Ausführungen. Um sogleich auf einen Punkt zu kommen, der für diesen Arbeitskreis von besonderem Interesse ist, die Nachfragemacht. Ich hatte den Eindruck, daß Sie zu Beginn Ihrer Ausführungen uns klarzumachen versuchten, daß die Branche, der Sie angehören, in sehr starker Abhängigkeit von ihren Kunden stehe. Sie sprachen von den 30 Prozent des Absatzes bzw. von der anderen Schwelle gleich 50 Prozent des Absatzes an die Automobilindustrie. Dann griffen Sie im letzten Teil das Thema Nachfragemacht auf. Ich habe Sie so verstanden, daß Sie im Grunde genommen uns nur ganz knapp die damalige Auffassung der Monopolkommission noch einmal in Erinnerung riefen, die darauf hinauslief, daß man die Frage, ob es Wettbewerbsverzerrungen, Wettbewerbsbeschränkungen in diesem Nachfrageoligopol gibt, mehr oder weniger offenließ, aber mit der klaren Feststellung endete: wenn es sie geben sollte, so haben wir Mittel in der Hand, um sie aus der Welt zu schaffen.

Ich hätte nun gern Ihre Meinung dazu gehört, nicht als Mitglied der Monopolkommission, sondern eben als Unternehmerin. Sie haben eine Reihe von Negativa aufgezählt, aber Sie haben sie nur referiert. Sie haben sie sich nicht zu eigen gemacht, wenn ich richtig verstanden habe, indem Sie immer sagten, die Lieferanten betrachteten dieses und jenes als negativ.

Zum Schluß äußerten Sie dann Ihre eigene Meinung, die aber im Grunde genommen diese negative Position m. E. revidiert hat und in einen positiven Appell ausmündete.

Darf ich daraus schließen, daß nach Ihrer Erfahrung dieses Nachfrage-Oligopol seine zwangsläufig ihm gegebene Macht nicht in unzulässiger Weise gegenüber Ihrer Branche ausnutzt?

Iber-Schade: Die Macht könnte mehr ausgenutzt werden und wird in anderen Branchen, in anderen Sektoren auch mehr ausgenutzt. Sie wissen, daß ich auch Vorsitzende der Vereinigung der Unternehmerinnen bin. Wenn ich von Unternehmerinnen, die im Lebensmittelsektor produzierend tätig sind, höre, wie sie von ihren Abnehmern — Kaufhof, großen Einkaufsverbänden und ähnlichen — behandelt werden, dann vergeht mir wirklich Hören und Sehen. Ich bin von daher zu dem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schluß gekommen, daß wir es als Kraftfahrzeugzulieferer noch ganz gut haben. Daß wir einer gewissen Macht ausgesetzt sind, ist ja sonnenklar. Aber wo bin ich das nicht, wenn ich Zulieferer bin? Irgendwo steht mir immer jemand gegenüber, der stärker ist als ich. Damit muß ich leben, und damit werde ich in irgendeiner Form fertig.

Lenel: Wenn ich Frau Iber-Schade richtig verstanden habe, sagt sie: Uns geht es noch besser als manchen Lieferanten von Warenhäusern, SB-Unternehmen usw. Aber damit ist eine absolute Antwort noch nicht gegeben. Ich will Sie auch gar nicht in Verlegenheit führen.

Nur ist es doch im Grunde hier auch so: Die Macht ist vorhanden, aber nicht gegenüber allen Zulieferern gleichmäßig. Ich könnte mir denken, daß mit Bosch ganz anders zu verhandeln ist als — verzeihen Sie — mit Ihnen oder mit irgendeinem anderen Zulieferer. Für uns ist es schon ein Problem, wenn man weiß, daß der Machtunterschied zwischen den beiden Seiten so groß ist, daß er ausgenutzt werden könnte. Sie sagen, er wird nicht so schlimm ausgenutzt, immer etwas angedeutet. Das könnte aber auch anders sein. Könnte sich das mit den Personen verändern?

Iber-Schade: Natürlich könnte es das. Ich bin aber auch der Auffassung, daß wir als Unternehmer die Freiheit haben, auch hier und da auszusteigen. Wir müssen das Risiko streuen, daß wir wirklich in der Lage sind zu sagen: dann liefere ich nicht mehr an einen bestimmten Automobilkonzern, das nur als Beispiel. Man muß sich als Unternehmer doch darüber klar sein, wie man in diese Lage hineingekommen ist. Schließlich ist das Geschäft als Automobilzulieferer irgendwann einmal begonnen und aufgebaut worden. Wir liefern — das sagte ich zu Anfang — zu 90 Prozent an die Kfz-Industrie, sind also doch von der Branche enorm abhängig. Wir haben durch die Verteilung auch auf ausländische Kunden — Schweden und Frankreich — niemals den Einbruch gehabt wie z. B. die Automobilindustrie selbst 1974/75 und auch 1979.

Heuß: Mir ist aufgefallen, daß Sie nicht die Abhängigkeit einer spezifischen Unternehmung in den Vordergrund gestellt haben, sondern Sie haben den Ausdruck „Branchenabhängigkeit" eingeführt. Erklärt sich dies daraus, daß Sie, wenn nicht eine zu starke Branchenabhängigkeit vorliegt, schneller wechseln können? Das Problem ist der Wechsel zu einem anderen Markt, wenn die Dinge ungenießbar werden. Ist das der Grund, warum Sie sagten, daß es darauf ankommt, nicht zu stark branchenabhängig zu sein?

Iber-Schade: Das widerspricht dem, was wir in unserer Firma machen. Wir sind völlig branchenabhängig. Das ist im Laufe der Zeit gewachsen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diese Branchenabhängigkeit haben wir auch speziell nach 1974/75 erheblich abzubauen versucht. Aber dann kamen wieder die steigenden Produktionszahlen der Automobilindustrie, und die Forderungen an uns Zulieferer gingen quantitativ so schnell in die Höhe, daß der Anteil auch in unserer Firma an der gesamten Produktion schnell wieder auf 90 Prozent an der PKW-Herstellung zusteuerte. Wir haben die Branchenabhängigkeit also nicht abbauen können. Ich bin wirklich der Überzeugung — das hat sich insbesondere aus den Ausführungen von Herrn Lutz ergeben, auch aus dem, was Sie sagen —, daß die Automobilindustrie kein Industriezweig ist, der in den nächsten 20 Jahren zum Tode verdammt ist. Wenn die ganze deutsche Automobilindustrie vor die Hunde geht — um das einmal so salopp auszudrücken —, dann wird hier bei uns noch so viel passieren, daß auch in den anderen Branchen nicht mehr viel zu holen sein wird. Man gewinnt als Unternehmer dann aber doch die Überzeugung, in dieser Branche bin ich gut angesiedelt. Ich habe meine Erfahrungen und meine guten Verbindungen. Ich verteile das Risiko so weit wie möglich. Was hat heute ein Unternehmen davon, wenn es in die Bauindustrie liefert, wo auch wir unsere Versuche gemacht haben, oder in die Elektroindustrie — man braucht sich nur den Rückgang in der Schwarz/Weiß-Ware vor Augen zu halten — dann sieht man, daß auch in diesen Branchen erhebliche, gleiche oder sogar noch größere Schwierigkeiten bestehen. Die Versuche in anderen Branchen, wenn auch nur mit geringen Anteilen, einzusteigen und sie zu steigern, bleiben deshalb trotzdem bestehen. Aber einen wirklichen Grund, einen erheblichen Grund, aus dem Zuliefererkreis der Automobilindustrie im großen auszusteigen, sehe ich nicht.

Lenel: Es ist schade, daß wir relativ wenig über die Probleme der Nachfragemacht gegenüber Zulieferern hören als von der Nachfragemacht der Großunternehmen im Einzelhandel. Die ökonomische Problematik, die Herr Heuß angeschnitten hat, ist nach meiner Meinung ganz ähnlich. Denn ein Fabrikant, der an ein Großunternehmen des Einzelhandels liefert, kann theoretisch ja auch von Karstadt zu Kaufhof oder zu einer Supermarktkette übergehen. Wenn wir die Argumentation von Helmut Arndt nehmen, dann würde es schon genügen, daß er bei dem einen meinetwegen 30 Prozent seines Umsatzes macht. Er wird bei den anderen dann keine freien Abnahmekapazitäten finden. In der Tat kann ein Unternehmen in große Schwierigkeiten kommen, wenn ein Abnehmer mit einem erheblichen Anteil abspringt und ein anderer Abnehmer zunächst einmal nicht zu finden ist, weil der auch gebunden ist.

Röper: Wir haben über den Einzelhandel vor kurzem in Innsbruck diskutiert. Es wurde unwidersprochen gesagt: Wer an nur einen Kunden 30 % seiner Produktion liefert, ist selber schuld. Man hat die Wahl-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

möglichkeit, entweder z. B. C & A verstärkt zu beliefern im Bewußtsein, daß die einen dann strangulieren können, oder sie lassen es sein. Wenn C & A eine vernünftige Unternehmenspolitik betreibt, werden sie sich einen leistungsfähigen Lieferanten gerne über längere Zeit erhalten.

Kantzenbach: Frau Iber-Schade, bei welchem Prozentsatz Ihrer Produktion, die Sie an einen einzelnen Abnehmer liefern, setzt Ihrer Auffassung nach die Abhängigkeit ein?

Iber-Schade: Ich meine zwischen zehn und fünfzehn Prozent.

Kantzenbach: Ist es eine Frage der Produktionsflexibilität, der Flexibilität des Produktionsapparates, sich auf andere Produktionen umzustellen?

Iber-Schade: Ja — sie sagten, von Karstadt zu Kaufhof überzuwechseln, sei möglich. Bei uns ist so etwas gar nicht möglich, weil es auftragsgebundene Teile sind. Ich kann nicht dasselbe Teil, das ich an Daimler-Benz verkaufe, 14 Tage später an BMW verkaufen.

Kantzenbach: Sie würden entsprechend auch zögern, Ihre Produktion stärker als zu zehn Prozent — ungefähr — auf eine einzelne Firma auszurichten?

Iber-Schade: Zehn Prozent finde ich ideal. Bei uns ist es leider nicht so. Wir haben mehrere große deutsche Firmen, die bis 15 und 17 Prozent an unserem Umsatz beteiligt sind. Allein diesen Ausgleich, den jeweiligen Anteil in der Waage zu halten, halte ich für ungeheuer wichtig. Denn es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, daß bei dem einen PKW-Hersteller noch die großen Typen relativ stark gefragt sind, während der andere nur noch kleine Autos verkaufen kann. Je mehr auch das Risiko hier verteilt ist, um so eher ist ein Ausgleich in der Produktion beim einzelnen Zulieferer möglich.

Kantzenbach: Ich denke weniger an eine ungünstige Entwicklung des betreffenden Produktes, des betreffenden Autos in der Automobilindustrie als daran, daß Sie durch einen entsprechend hohen Lieferanteil auch in Abhängigkeit von der Einkaufsstrategie des Unternehmens geraten.

Iber-Schade: Deshalb würde ich den Lieferanteil zwischen zehn und 15 Prozent eingrenzen. Ich muß dazu noch sagen, daß auch eine gewisse Abhängigkeit zu der Person des Einkäufers besteht. Das klang bei Ihnen auch an. Wir haben in der Beziehung das Glück, daß die Person des Einkäufers nicht nur eine ist, sondern in jeder Firma zwei oder drei,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weil wir eben so unterschiedliche Produkte liefern. Das ist ein großer Vorteil.

Mosing: Zunächst zum Mißbrauch der Nachfragemacht: Das hat es gegeben. Ich halte es heute noch für eine ausgesprochene Dummheit der Unternehmenspolitik, wie man es gemacht hat. Man hat sich selbst den Wettbewerb der Lieferanten vom Leib geschafft. Was ist denn das Ende? — Daß Lieferanten ausfallen und nicht mehr existent sind. Man hat es letztlich irgendwann nur noch mit einem zu tun. Zumindest soweit wir betroffen sind, hat sich das in den letzten Jahren sehr, sehr stark gewandelt. Solche Dinge, wie sie noch vor zehn Jahren passiert sind, nämlich daß man auf solchen ruinösen Wettbewerb hereingefallen ist, diese Zeiten sind vorbei in der Automobilindustrie; denn man ist darauf gekommen, daß man sich letztlich selber damit schadet. Ich habe bei Herrn Lutz herausgehört, daß man zu kleinen, effizienten Lieferanten übergeht, die man bevorzugt.

Das Zweite ist die Flexibilität des Anbieters, daß er sagen kann: Ich liefere nicht mehr. Ich muß dazu bemerken, das ist eine sehr theoretische Feststellung. Es ist schlicht und einfach eine Frage der eigenen Kapazitätsauslastung und der eigenen Größe. Wenn man sich auf eine bestimmte Anzahl von Kunden eingestellt hat mit einem bestimmten Abnahmevolumen und seine Kapazität darauf einrichtet und kurzfristig einer kommt, der zehn Prozent des Umsatzes abkaufen will und sagt, entweder du gehst auf den Preis ein oder ich schmeiße dich heraus, dann hat man nur die Wahl, keine Deckungsbeiträge mehr zu haben oder trotzdem zu liefern. Diese Feststellung ist also theoretischer Natur, wenn man sagt, man könne einfach heraus. Denn zehn Prozent des Umsatzes ist als Untergrenze anzusehen. Die realistische Grenze liegt etwa bei 20 Prozent. Dann nämlich kann man sicher nicht mehr so kurzfristig reagieren. Dann muß man zunächst einmal die Kapazitäten abbauen, ehe man sagt: jetzt verzichte ich auf dich.

Barnikel: Als Sie gesagt haben, Ihre Situation charakterisiere sich vielleicht dadurch, daß Sie bei manchem Produkt nur zwei Wettbewerber haben ...

(Iber-Schade: Wir haben nur ein einziges Produkt, bei dem nur zwei Wettbewerber vorhanden sind.)

Aber in allen anderen Bereichen haben Sie bis zu zwanzig Wettbewerber.

(Iber-Schade: Manchmal wissen wir es auch gar nicht so genau!)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ihre Abhängigkeit könnte da, wo 20 Wettbewerber mit Ihnen anbieten, am größten sein. Wenn Sie noch im Geschäft sind, sind Sie ständig bedroht, daß der andere Anbieter sagt: Lege uns die Kostenkalkulation vor, damit wir das im Betrieb nachprüfen können, um Rationalisierungsratschläge zu geben. Das machen nicht nur die Großabnehmer in der Privatwirtschaft, sondern auch Bundesunternehmen, die sich praktisch als Kalkulationshelfer aufspielen und so den Preis diktieren können. Die Wettbewerbssituation erklärt doch viel über die Abhängigkeit. In Ihrem Unternehmen, Herr Mosing, ist es fast umgekehrt. Da sind Ihre Abnehmer vielleicht von Ihrem guten Willen abhängig, ob Sie den Auftrag annehmen. Mit dieser Superpräzision, mit der wir es bei Ihnen zu tun haben, ist natürlich die Konkurrenz schon fast nicht mehr gegeben. Wie Sie sagen, gibt es noch drei oder vier Anbieter am Weltmarkt. Aber dabei können wir schon einen oder zwei vergessen, und dann sind Sie doch halt fast Monopolist. Für Ihre Branche sind die Verbandstheoretiker — so will ich sie einmal nennen — immer sehr geneigt zu sagen, das ist doch typisch, daß die Kooperation der Wettbewerber untereinander von so großer Bedeutung ist. Dazu würde ich gern Ihre Meinung erfahren. — Sie haben gesagt, der Zulieferer müsse auch in der Lage sein, neue Entwicklungen anzubieten. Bei Neuentwicklungen ist doch der Gedanke, daß man mit seinen Wettbewerbern konkurriert und Erfahrungen austauscht, um dann schneller den anderen etwas voraus zu sein, sehr naheliegend.

Die dritte Frage: Abnehmer und Zulieferer, das ist nicht nur immer Abhängigkeit, sondern das Ding hat viele Seiten, viele Facetten. Da wird auch häufig kooperiert. Ich könnte mir vorstellen, daß dann Entwicklungen in der Kooperation mit dem Zulieferer gemeinsam gemacht werden.

Eine letzte Frage: Aus den etwas älteren Musterverträgen wissen wir, daß der starke Abnehmer sehr weit das Risiko auf seinen Zulieferer abgewälzt hat. Da gab es diese berüchtigte Gleitklausel: Sollten unsere Preise einmal für unser Abnehmerprodukt nicht mehr die sein, die zur Zeit gelten, dann wird sich auch der Relation entsprechend ihr Preis ermäßigen. Ist das nun vorbei, oder gibt es das immer noch?

Iber-Schade: Ich darf mit der Beantwortung von hinten anfangen. — Diese Risikoabwälzung gibt es noch in einigen Verträgen. Sie ist aber faktisch nie durchgeführt worden. Wir haben uns von vornherein dagegen gewehrt. Wir haben gesagt, diesen oder jenen Paragraphen akzeptieren wir nicht, und nach einigen Verhandlungen, einigen hin- und hergehenden Schriftsätzen wurde diese Frage niedergeschlagen. Ich würde sagen, das ist als Problem — zumindest für uns — nicht relevant. Auch nicht für die Abnehmer, die ich sonst kenne. In den

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

neuen Bedingungen und Verträgen steht das — wenn ich richtig orientiert bin — auch nicht mehr in dieser Form.

Dann zur Kooperation untereinander, zu Ihrer Frage, ob die Wettbewerber miteinander in Kontakt stehen. Ich sagte Ihnen schon zu Anfang, daß unsere Produktpalette mit keiner eines anderen Wettbewerbers übereinstimmt, wie es umgekehrt bei den Wettbewerbern auch der Fall ist. Eine große Abstimmung wäre schon aus dem Grunde nicht möglich. Wir haben aber Abstimmungen mit den Wettbewerbern, die initiiert werden durch die Automobilfirmen selbst. Die Konkurrenten werden gemeinsam zu den PKW-Herstellern bestellt, um ein dort auftretendes technisches Problem auch gemeinsam in technischer Abstimmung zu lösen. Man führt uns so zwangsläufig zusammen, was dann mit Wissen der Automobilindustrie über bestimmte technische Dinge zu Gesprächen führt. Ansonsten würde ich es nicht für richtig halten und wohl auch nicht wagen, Absprachen mit Wettbewerbern durchzuführen. Praktisch erweist sich die nichtvorhandene Kommunikation bei den Preisverhandlungen, bei denen immer wieder unterschiedliche Angebote vorliegen.

Barnikel: Sie meinen nicht die wettbewerbsbeschränkenden Absprachen, sondern die Kooperationen.

Iber-Schade: Ich würde es begrüßen, wenn man über den Einkauf und ähnliche Probleme mehr Kooperation hätte, im Rahmen des Möglichen, des Erlaubten. Aber ich bin bisher noch nicht auf sehr große Gegenliebe damit gestoßen. Ich selbst habe an sich die aktive Tätigkeit in unserer Firma seit einem Jahr aufgegeben. Meine Bemühungen dazu würden jetzt im Sande verlaufen.

Neuentwicklungen, die wir anbieten, sind Dinge, die wir bestimmt nicht aus der freien Hand selbständig machen. Wenn irgendwo bei uns eine neue Idee entstanden ist, gehen wir zu einer Automobilfirma, zu Entwicklern und Konstrukteuren, und fragen, ob sie daran interessiert sind. Zum Beispiel bei Gewichtseinsparungen fragen wir: Ist das durchführbar, ist diese Einsparung interessant? Wenn sie bei dem einen Automobilhersteller auf keine Gegenliebe stößt, bieten wir unsere neue Idee beim nächsten an. Wir wissen aber ungefähr, wer an welcher Entwicklung interessiert sein könnte. Nur auf dieser Basis entwickeln wir dann selbst weiter. Wir würden also nie eine für uns kostenaufwendige Entwicklung für ein Produkt vornehmen, ohne zu wissen, daß dieses neue Produkt auch von irgendeinem PKW-Hersteller akzeptiert wird. Dafür wäre das Risiko bei uns zu groß und nicht zu vertreten.

Sie fragen, ob es schwierig ist, wenn man im Wettbewerb mit 20 Unternehmen und mehr steht. Es ist selbstverständlich, je mehr Wett-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bewerber, je größer ist die Anspruchspalette. Damit komme ich aber auch sogleich auf das, was Herr Mosing sagte. Man kann nicht einfach zehn Prozent seines Umsatzes abgeben. Darin liegt wahrscheinlich der Unterschied zwischen Ihrer und unserer Produktion. Wir haben immer eine Vielzahl von Produkten bei den Automobilfirmen. Wenn bei VW z. B. die Preisverhandlung für das nächste Jahr stattfindet, dann gibt es immer einige Teile, bei denen wir sagen können, wir verzichten auf unseren Anteil, wenn die Preisforderung uns nicht angemessen erscheint. Das können wir, weil wir noch 70 andere Produkte haben. Aber ich frage mich, wo ist nicht eine Abhängigkeit vorhanden in der Branche, wenn ich Zulieferer bin, wenn ich nicht selbst am Markt verkaufe?

Gröner: Ich sehe einen Widerspruch, Frau Iber-Schade. Sie sagen, der Hang zu Wettbewerbsbeschränkungen ist gering unter den Zulieferern, haben aber gleichzeitig betont, daß Sie daran interessiert seien, Wettbewerbsregeln vom Bundeskartellamt genehmigt zu erhalten. Ist das nicht doch ein Anzeichen dafür, daß man unter Umständen unter den Zulieferern den Wettbewerb zumindest abbremsen möchte?

Das zweite Problem: Sie haben berichtet, drei Unternehmen seien ausgeschieden. Wie hoch ist denn die Eintrittsrate? Oder gibt es überhaupt keine Neulinge am Markt?

Iber-Schade: Das kann ich Ihnen für das letzte Jahr nicht sagen. Es sind im Laufe der letzten zehn, zwanzig Jahre immer Neue dazugekommen. Solange die Automobilindustrie im Aufwärtstrend war, haben viele, die solche Produkte herstellen, versucht, in ähnlicher Form an die Automobilindustrie zu liefern. Dabei sind auch etliche zum Zuge gekommen. Aber in letzter Zeit weiß ich keinen, der neu eingetreten ist. Das liegt sicherlich auch an dem allgemeinen Trend.

Was Sie zu den Wettbewerbsbeschränkungen sagten, habe ich nicht ganz verstanden.

(Gröner: Einkaufskonditionen!)

Es ging eigentlich nur darum, die Einkaufsvorschriften in irgendeiner Form zu vereinheitlichen. Sie werden sicherlich nicht völlig gleich sein. Aber daß eine gleiche Basis da ist, scheint mir notwendig und wichtig.

Niederleithinger: Die Konditionsempfehlung des Verbandes der Deutschen Automobilindustrie, aber auch eine Empfehlung an die Hersteller, beim Einkauf von den Zulieferern bestimmte Konditionen zu beachten, sind eine Sonderentwicklung.

Iber-Schade: Ich weiß nicht, ob das schon eine Wettbewerbsbeschränkung ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Heuß: Nur eine Empfehlung.

Niederleithinger: In dem Falle ist es eher eine Selbstbeschränkung der Automobilindustrie oder des einzelnen Nachfragers, bestimmte, bisher verbreitete oder auch im Einzelfall angewendete, nicht sehr angenehme Bedingungen in Zukunft nicht mehr anzuwenden.

Gröner: Wirkt das nicht so, daß ein Zulieferer das so auffaßt, daß er auch von sich aus von diesen Konditionen in Zukunft nicht abweichen sollte?

Iber-Schade: Das können Sie doch immer noch von Partner zu Partner verhandeln.

Niederleithinger: Ich glaube kaum, daß die Automobilindustrie als ein großer Nachfrager ein Interesse daran hat, unterschiedliche Vereinbarungen mit den einzelnen Zulieferern zu treffen.

Iber-Schade: Mir ist aus der Erfahrung auch nicht bekannt, daß unterschiedliche Bedingungen existieren.

Niederleithinger: Sie wollen doch gerade Ihre einheitlichen Bedingungen gegenüber allen Zulieferern durchsetzen.

Barnikel: Sie haben doch Formularverträge.

Iber-Schade: Ich muß vielleicht noch ergänzen, daß die Automobilindustrie im Grunde den Wettbewerb mindestens in einem gewissen Rahmen fordert und haben will. Wir haben z. B. ein Produkt, das nur von zwei deutschen Herstellern auf den Markt gebracht wird. Man hat uns indirekt gesagt, warum könnt ihr dort eigentlich nicht einsteigen? Eure Produktionsvoraussetzungen sind vorhanden! Und dann wird ein solcher Weg auch beschritten.

Diekmann: Frau Iber-Schade, Sie haben den VDA mit einer Aussage zum Thema der perfekten Systemsteuerung zitiert, in Anlehnung an das Kanban-System und unter dem Eindruck der Erfahrungen in Japan. Dahinter verbirgt sich im Grunde genommen nichts anderes als die Überlegung, daß, wenn wir, was wir erreichen müssen, im Bereich der Endfertigung zu einer größeren Flexibilität bei den Kraftwagenherstellern kommen, das heißt eine schnellere Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktstrukturen erreichen, der Kommunikationsfluß eben möglichst schnell auch den Zulieferanten erreichen sollte. Demnach sollte die Reagibilität auch beim Zulieferanten auf diese Weise verbessert werden. Das Kanban-System, um das nach meinem Dafürhalten zuviel Wirbel gemacht wird, kann so, wie es in Japan praktiziert wird,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bei uns schon aus räumlichen Gründen nicht realisiert werden. Wir haben nicht diese Ansiedlung der Zulieferbetriebe größerer und kleinerer Art um den Automobilhersteller herum, was in Japan im Grunde genommen auch nur eine Notlösung war. Das haben auch alle Beteiligten in der gegenseitigen Diskussion eingesehen.

Röper: Ich habe über die Automobilindustrie in Japan gehört, daß manche Zulieferer dort von den Herstellern in Ausnutzung ihrer Nachfragemacht außerordentlich bedrängt werden. Das führt dazu, daß Zulieferer ein wesentlich geringeres Lohnniveau haben und daß die größeren Zulieferer, wie Herr Lutz sagte, wiederum kleinere Zulieferer haben, die noch schlechter behandelt werden. Ein solches unsoziales System, eine solche Hierarchie müssen wir ablehnen. Trifft das zu?

Diekmann: Das ist nicht notwendigerweise ein Grund dafür — wenn ich jetzt die Verbindung zu Kanban herstellen soll —, bei uns nicht auch nach einer schnelleren Umsetzung der Signale zu streben, die vom Markt und über die Produktion kommen, und das mit möglichst geringer Kapitalbindung, sprich, mit möglichst geringen Lagern. Eine Verwirklichung des Modells Japan ist bei uns weder wünschenswert noch realisierbar. Daran hat auch zu keinem Zeitpunkt irgend jemand gedacht. Im Gegenteil, es ist eine Überzeugung, die sich immer klarer durchgesetzt hat, daß die deutsche Zulieferindustrie den höheren Lohnkostenbelastungen erfolgreich durch eine sehr viel stärkere Rationalisierung entgegengewirkt hat. Es gibt keinen so großen Unterschied zwischen Unternehmen wie Bosch und Nippondenso; die sind sich in etwa äquivalent, was ihre Produktivität anbetrifft. Aber die große Masse der Zulieferanten der deutschen Automobilindustrie produziert produktiver, und zwar eindeutig produktiver als die entsprechenden japanischen Unternehmen. Schon aus diesem Grunde gibt es eine völlig andere Relation zwischen diesen beiden.

Iber-Schade: Soweit ich orientiert bin, ist doch die überwiegende Zahl der Zulieferer an einen Hersteller gebunden. Dadurch können sie so behandelt werden.

Röper: Eine Ausnahme ist Nippondenso, eine Firma, die u. a. Einspritzpumpen für Dieselmotoren vor allem mit einer Boschlizenz herstellt. Sie beliefert mehrere Motorenhersteller, so für PKW, LKW, Traktoren, Schiffs- und Industriemotoren[3].

[3] Nippondenso Co. Ltd., Kariya, Japan, wurde 1949 unabhängig, hat gegenwärtig rund 21 000 Beschäftigte und einen Umsatz von mehr als 1,5 Mrd. US-Dollar im Jahr. Einspritzsysteme wurden nach einem Lizenzvertrag mit Bosch seit 1955 hergestellt. Mit einem vielseitigen Angebot an elektrischen und elektronischen Komponenten ist die Firma einer der größten Zulieferer in Japan von Toyota Motor Corp.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die *Zulieferindustrie* für Kraftwagen ist ein *sehr komplexes Gebilde.* Die Hersteller gehören zu verschiedenen Wirtschaftszweigen, sind mittelständische Unternehmen oder auch Töchter von multinationalen Konzernen, beliefern ausschließlich, überwiegend oder nur relativ wenig die Automobilindustrie, sind also sehr unterschiedlich von ihren Abnehmern abhängig. — Als ein Beispiel nenne ich die europäische *Flachglasindustrie,* die neben Fensterscheiben vornehmlich Sicherheits-, Verbund- oder Normalscheiben für Kraftfahrzeuge liefert. Die beiden mit großem Abstand führenden Hersteller in der Bundesrepublik waren in französischem Besitz. Seit einigen Jahren ist eine dieser Firmen von einem englischen Hersteller erworben worden. Da die Glasflächen eines Automobils in den letzten Jahren immer größer wurden, die Frontscheibe gebogen werden mußte und erhöhte Sicherheitsanforderungen gestellt wurden sowie mehr Wagen alljährlich hergestellt wurden, war vermutlich die Ertragslage nicht unbefriedigend. Dann erfolgte ein Einbruch der italienischen Hersteller im Staatseigentum, die massiv unterboten. — Die Entwicklung eines neuen PKW's kann sieben bis acht Jahre dauern. Drei bis vier Jahre vor der Marktreife werden mehrere Scheibenhersteller aufgefordert nach den Anforderungen der Kfz-Konstrukteure entsprechende Scheiben zu entwickeln und dem Kfz-Hersteller anzubieten. Ausgewählt werden i. a. zwei Hersteller. In diesem bilateralen Oligopol sind Erfolg oder Mißerfolg weitgehend vom Absatz des jeweiligen Kfz-Modells abhängig.

Die Glasscheiben-Hersteller haben nun Glück oder haben mit der Menge des Abgesetzten Pech. Die von Daimler-Benz Beauftragten waren in den letzten Jahren hervorragend daran. Vor anderthalb Jahren waren die Glaslieferanten für Ford hingegen enttäuscht. Die abgeleitete Nachfrage der Zulieferer ist vom Modellerfolg oder -mißerfolg abhängig. — Beim Elektrogeschäft dominieren die führenden marktbeherrschenden Unternehmen, Philips, Osram, für die Glühlampenproduktion. Ein Personenauto hat etwa 30 Lampen, beginnend mit Scheinwerfern bis hin zu Kontrollampen. Das sind keine marktschwachen Anbieter, wie sie in dem Buch der Zulieferer herausgestellt werden, sondern außerordentlich marktstarke. Bosch gibt Anregungen an Daimler-Benz, wir bringen ein Antiblockiersystem. Daimler-Benz überlegt sich, ob es zu einem vernünftigen Preis eingebaut werden kann. Die Marktmacht kann also sehr unterschiedlich gelagert sein.

Ich meine, Zulieferer sollten vorsichtig abwägen und es sich auch überlegen, welche Kfz-Teile man anbieten will. Es gibt technisch relativ einfach anmutende Ersatzteile, die erst in sehr großen Serien rentabel hergestellt werden können bei komplizierten Produktionsverfahren. Und es gibt ungewöhnlich komplizierte Dinge wie die Einspritz-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

systeme der Firmen Bosch oder Friedmann & Maier. Hier besteht eine Abhängigkeit der Motorenhersteller vom Zulieferer, die vier bis fünf Jahre im voraus die technischen Bedingungen für neue Einspritzsysteme angeben müssen. Denn diese müssen maßgeschneidert entwickelt werden. Es können Probleme auftreten, falls bei den genannten Zulieferern die Entwicklungskapazität ausgelastet ist. Das ist meine Vorstellung von der komplexen Zulieferindustrie, über die nicht global geurteilt werden kann in dem einen oder anderen Sinne. Ich betone, was Herr Lutz gesagt hat: Wenn ein Hersteller mit seinem Zulieferer ein gutes Verhältnis über zehn, 20 Jahre gehalten hat, dann wird er auch einmal, wenn dieser sagt, der mir genannte Preis ist nicht kostendeckend, in eine Preiserhöhung einwilligen. Wenn der Zulieferer jedoch ein unsicherer „Kadett" ist, ist der Automobilhersteller froh, wenn ein anderer den Auftrag übernimmt; denn die Pünktlichkeit der Belieferung ist eine ganz wesentliche Voraussetzung.

(Iber-Schade: Die Terminsicherheit und die Qualität!)

Iber-Schade: Darf ich dazu noch etwas aus der Praxis sagen. Wenn wir Teile, die von Bedeutung sind, jahrelang geliefert haben, ganz gleich an welche Automobilfirma, erhalten wir selbstverständlich, wenn ein neues Modell herauskommt, eine Anfrage wie die Konkurrenz auch. Wenn wir nicht von vornherein wettbewerbsfähig sind, werden wir immer gefragt, ob wir bereit sind, zu einem bestimmten Preis zu liefern. In praktischen Fällen ist es oft umgekehrt, wie Sie es geschildert haben. Wir sagen: Ja, wir sind dazu bereit, aber ihr müßt uns die Chance einräumen, daß wir, wenn wir es nicht schaffen, nach einem Jahr kommen dürfen, um über die Kalkulation zu sprechen und dann vielleicht den Preis zu erhöhen. Diese Möglichkeit ist also auch gegeben.

Berg: Man hört oft von Zulieferanten folgende Argumentation: Zahlreiche Auslandmärkte lassen sich nur noch durch Direktinvestitionen erschließen und bedienen. Für die Zulieferer stellt sich dann unter Umständen die Notwendigkeit, ihren Abnehmern ins Ausland zu folgen, um langfristig auch das Geschäft im eigenen Land nicht zu verlieren, wodurch sich dann für mittlere Unternehmen Finanzierungsprobleme ergeben, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gefährden könnten. Sehen Sie diese Problematik als relevant an?

Iber-Schade: Diese Problematik besteht sicher. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, daß wir nicht ins Ausland gegangen sind. Wir wurden von VW z. B. gebeten, mit nach Brasilien zu gehen. Wir haben lange verhandelt und haben dann festgestellt, das ist für uns uninteressant, ein zu hohes Risiko usw. Das hat aber die Verbindung zu VW innerhalb

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Bundesrepublik in keiner Form verändert. Es gibt andere Firmen, die das mit Erfolg mitgemacht haben. Es gibt also beide Seiten. Man muß das jeweils von der eigenen unternehmerischen Entscheidung abhängig machen.

Röper: Wie ist es mit Herstellern, die Werkzeuge an die Zulieferer liefern? In welchem Umfang findet das statt? Man ist dann sicherlich weitaus stärker abhängig von dem Hersteller.

Iber-Schade: Der Automobilhersteller liefert selber die Werkzeuge? — Das kenne ich nicht. Da muß ich passen. Geben Sie einmal ein Beispiel an, wo das der Fall ist.

Berg: Ich kann Ihnen ein Beispiel nennen: Die Firma Uni-Cardan[4] mit Produktionsstätten unter anderem in Siegburg hat Lizenzen an das Volkswagenwerk vergeben. Dort wird mit Maschinen, die Uni-Cardan an das Volkswagenwerk geliefert hat, und mit dem Know-how, das Uni-Cardan an das Volkswagenwerk geliefert hat, ein Teil dieser Achsgelenke in Eigenfertigung hergestellt. VW verschafft sich auf diese Weise sozusagen eine Art Quasi-Alternative zum Hersteller Uni-Cardan und dessen Lieferungen. Man sagt, einen Teil machen wir bei uns selbst, und diesen Teil können wir variieren, den Rest bekommen wir von Uni-Cardan.

Kantzenbach: Das ist umgekehrt: Die Automobilfirma stellt Werkzeuge bereit für die Produktion von Teilen für Automobile, die dann auch eingebaut werden, die aber im Eigentum der Automobilfirma bleiben.

Iber-Schade: Eigentum an Werkzeugen haben die Automobilfirmen auch bei uns sehr oft, obwohl sie uns die Werkzeuge nicht geliefert haben. Wir sind aus diesem Grunde nie in die Problematik gekommen, direkt an den Endverbraucher im Kundendienst zu liefern. Wir haben z. B. lange Jahre Kühlergitter hergestellt, die teilweise sehr viel im Kundendienst gebraucht wurden. Dieses Problem ist bei uns nie aufgekommen. Deshalb haben wir die umgekehrte Problematik auch nicht. Ein Werkzeug von Automobilproduzenten ist immer nur dann an uns gegangen, wenn diese z. B. gesagt haben: Unsere Pressenkapazitäten sind überlastet, könnt ihr ein paar Teile für uns machen? Dann haben sie uns die Werkzeuge geliefert. Das haben wir nicht als Abhängigkeit empfunden; es waren meist auch nur vorübergehende Phasen. Daß man für die Produktion grundsätzlich die Werkzeuge von dem Automobilhersteller bekommt, kenne ich nicht.

[4] Tochtergesellschaft eines führenden englischen Zulieferer-Konzerns GKN in Birmingham.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diekmann: Das ist eine ganz normale Erscheinung, die sich nicht etwa nur in der Relation zwischen Automobilhersteller und Zulieferant herausbildet, sondern selbst innerhalb der Zulieferindustrie als solcher findet ein Austausch von Werkzeugen statt.

Lenel: Das gibt es in anderen Branchen auch und hängt ab von der Art der Entwicklung; derjenige, der sie entwickelt hat, gibt die Werkzeuge häufig her.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4.1 Ernst Niederleithinger: Struktur und Wettbewerb in der Automobilindustrie aus der Sicht des Bundeskartellamtes[1]

I. Vorbemerkung und Eingrenzung des Themas

Sie haben mich in Ihren Kreis eingeladen mit dem Auftrag, über Struktur und Wettbewerb der Kraftfahrzeugindustrie aus der Sicht des Bundeskartellamtes zu sprechen. Ich danke Ihnen persönlich für diese Einladung und dem wissenschaftlichen Gremium für das Interesse an meinen Ausführungen. Vielen Dank auch deswegen, weil Sie schon mit der Themenstellung voraussetzen, daß ich nicht aus einer neutralen Sicht, sondern aus der Sicht des Bundeskartellamtes referiere. Sie billigen mir also von vornherein eine gewisse amtliche Subjektivität zu.

Eine Schwierigkeit bleibt mir dabei allerdings. Wenn ich mich positiv zu der Frage der Wettbewerbsstruktur und des Wettbewerbsverhaltens der Automobilindustrie äußern werde, wird dies vielleicht als eine Art amtlicher Persilschein mißverstanden. Haben dann in nächster Zeit meine Kollegen von der 7. Beschlußabteilung Anlaß, etwas näher hinzusehen, müßten sie hören, ich hätte mich doch eben erst sehr positiv geäußert. Wenn ich dagegen mit kritischer Wertung nicht spare, könnte man von Vorurteilen oder Vorverurteilung sprechen, wogegen sich die Automobilindustrie nicht einmal in einem ordentlichen Rechtsweg wehren könne. Ich bin aber bereit, beide Risiken durchaus einzugehen.

In der Tat, das Bundeskartellamt hat wirklich Anlaß genug, sich Gedanken über die Struktur und den Wettbewerb in der Automobilindustrie zu machen und gelegentlich diese Gedanken in ganz konkretes Verwaltungshandeln umzusetzen. Keine Rolle darf dabei allerdings spielen, daß die Preise für die gängigen Mittelklassewagen zeitweise die frühere Funktion des Brotpreises übernommen haben, d. h. zu politischen Preisen par excellence geworden sind.

Zwei andere Daten sind Anlaß genug:

---

[1] Der Vortrag beruht wesentlich auf Vorarbeiten von Herrn Oberregierungsrat Michael Weltmeyer (Bundeskartellamt), dem ich dafür ebenso Dank schulde wie für die kritische Durchsicht der vorgetragenen Thesen wie des endgültigen Manuskripts.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Die erhebliche gesamtwirtschaftliche Bedeutung der deutschen Automobilindustrie. Bei jeder denkbaren Abgrenzung dieses Wirtschaftszweiges und mit verschiedenen anzuwendenden statistischen Methoden kommt man doch zu außerordentlich hohen Produktionswerten, etwa für den Bereich Kraftwagenindustrie mit rund 60 bis 70 Mrd. DM bei rund 400 000 Beschäftigten.

2. Der hohe Konzentrationsgrad. Auch wenn man der absoluten Messung von Konzentrationsgraden kritisch gegenübersteht, sind z. B. die letzten veröffentlichten Kennziffern der Monopolkommission[2] mit einem Produktionsanteil von 65 % der drei größten Unternehmen erst einmal ebenso besorgniserregend wie die Feststellung, wie wenige Unternehmen in einem derart wichtigen Wirtschaftszweig überhaupt noch tätig sind. Die VDA-Statistik nennt für 1980 noch 12 Unternehmen, die Kraftwagen und Straßenzugmaschinen herstellen[3].

Zusätzlichen Anlaß für eine kritische Befassung mit diesem Markt geben die gelegentlich von Insidern aufgestellten Prognosen, die eine weitere Verengung der Angebotsseite unterstellen. So hat in den vergangenen Jahren der Chrysler-Chef Jacocca erklärt, es werde bald nur noch vier große Automobilkonzerne geben — General Motors, einen japanischen Konzern, einen deutschen Konzern und einen weiteren europäischen Konzern. Nicht ganz so weit geht in der letzten Silvester-Ausgabe des Handelsblattes der Kölner Ford-Chef Goeudevert, der — sicher ohne Berücksichtigung des Ostblocks — von höchstens sechs bis sieben Automobilproduzenten ausgeht. Manche negativen Erfahrungen mit technologisch wenig fortschrittlichen und inflexiblen Großkonzernen gerade in der Automobilindustrie und die Tatsache, daß beide Herren in ihren eigenen Häusern mit spezifischen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, geben mir allerdings den Mut zu einiger Gelassenheit bei derartigen Prognosen.

Gegenstand unserer Diskussion ist die Automobilindustrie allgemein. So berechtigt diese Betrachtung eines Wirtschaftszweiges insgesamt ist, so groß sind die Hemmungen des Kartellrechtlers, für einen derart großen Bereich von vornherein einheitliche Verhältnisse zu unterstellen. Ich möchte deshalb wenigstens zwischen dem PKW-Bereich und dem LKW-Bereich ebenso differenzieren wie zwischen der Marktmacht der Industrie im Verhältnis zu den Zulieferern, zu den Vertragshändlern und gegenüber den Verbrauchern. Auf diesen letzten Aspekt muß ich

---

[2] Monopolkommission: Fusionskontrolle bleibt vorrangig, Hauptgutachten 1978/1979, Baden-Baden 1980, S. 235.

[3] Verband der Automobilindustrie e. V., Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 45. Folge 1981, S. 36 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mich dann aber schon aus Zeitgründen konzentrieren. Weiter sollten wir die Differenzierung hier allerdings nicht treiben, obwohl jedenfalls bei einer kartellrechtlichen Betrachtung sicher mehrere benachbarte Teilmärkte zu unterscheiden wären — etwa vier nach Hubraum zu unterteilende PKW-Märkte und die verschiedenen LKW-Märkte nach zulässigem Gesamtgewicht. Der Übersichtlichkeit wegen möchte ich auch auf die Sondermärkte des Nutzfahrzeugbereichs nicht eingehen — also etwa auf die Verhältnisse in den Teilbereichen Omnibusse, Kommunalfahrzeuge, Sonderfahrzeuge usw.

Ich will mich außerdem auf den deutschen Markt beschränken und werde mir damit sicher viele Widersprüche einhandeln. Die auf den Inlandsmarkt eingegrenzte Betrachtung war schon immer ein Streitpunkt — nicht nur zwischen Herrn Zahn und dem Bundeskartellamt. Vielleicht können wir diesen Punkt hier und heute einmal ausklammern. Denn einerseits beschränken sich die Befugnisse des Bundeskartellamtes ganz offensichtlich auf den Inlandsmarkt, andererseits ist die Bedeutung der Auslandsmärkte für eine Industrie mit Exportanteilen zwischen 50 und 60 % ebenso evident wie die Präsenz ausländischer Anbieter auf dem Inlandsmarkt. Trotzdem kann ich Ihnen eine Weltmarktbetrachtung für das Kartellrecht nicht über den Tisch reichen. Dagegen spricht schon, daß kein Hersteller alle Regionen in gleicher Weise bearbeitet. Es wird wohl auch kaum bestritten, daß die einzelnen Märkte sehr unterschiedlich strukturiert sind. Sollten wir etwa außer Betracht lassen, daß z. B. der japanische Markt weitgehend den japanischen Herstellern vorbehalten ist, während mancher EG-Teilmarkt durch perfekte Selbstbeschränkung oder sonstige Maßnahmen den Japanern verschlossen ist? Gegen eine einheitliche Betrachtung auch nur des EG-Marktes insgesamt könnte auch sprechen, daß jedenfalls die Europäische Kommission immer wieder Anlaß sieht, manche Maßnahme der Hersteller als eine Abschottung der einzelnen nationalen Märkte im Interesse einer Aufrechterhaltung unterschiedlicher Herstellerabgabepreise zu werten. So ist doch im Grunde unbestritten, daß der dänische PKW-Markt zu erheblich niedrigeren Nettoabgabepreisen beliefert wird, um die enorme Verbrauchssteuerbelastung wenigstens zum Teil aufzufangen.

II. Markt für Personenkraftwagen

II.1 Angebotsstruktur

Die große Zahl und die Vielfalt der im Inland angebotenen Typen und Ausführungen von Personenkraftwagen braucht hier ebensowenig betont zu werden wie die nicht nur bei Absatzschwierigkeiten gesicherte

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mengenmäßige Versorgung der Endabnehmer. Die gelegentliche Unterversorgung des Marktes mit dem gerade neuesten Modell eines Stuttgarter Herstellers mag zwar manchen Interessenten zu verzweifelten Anstrengungen veranlaßt haben, ist aber sicher kein kartellrechtliches Problem.

Ganz anders ist aber die Situation, wenn man zuerst einmal die Zahl der PKW-Anbieter betrachtet und sich dabei an erster Stelle den inländischen Herstellern zuwendet. Die traditionell starke deutsche PKW-Industrie besteht nur noch aus fünf ihrem Produktionsumfang nach erwähnenswerten Unternehmen, von denen zwei sehr bedeutsame Stützpunkte amerikanische Konzerne sind. Ich meine den Volkswagen-Konzern, Daimler-Benz, Opel, Ford (Köln bzw. Europa) und BMW und vernachlässige dabei wegen der niedrigen Produktionszahlen in einem ausgefallenen Marktsegment das Haus Porsche.

Welche Konzentrationsentwicklung diesem Ist-Zustand vorausgegangen ist, brauche ich im einzelnen hier nicht darzustellen. Etwas nostalgisch möchte ich lediglich daran erinnern, daß man für das Jahr 1924 von 86 selbständigen deutschen Herstellern ausgegangen ist. Ob viele davon überhaupt zur Industrie zu zählen oder eher dem Handwerk zuzuschlagen waren, ist eine andere Frage. Jedenfalls hatte die damalige Vielfalt wohl ihren Preis: Deutschland war im Verhältnis zu den Vereinigten Staaten mit den dort schon entstandenen Großunternehmen eindeutig untermotorisiert.

Dieser seit 1970 unveränderte hohe Konzentrationsgrad der deutschen PKW-Produktion ist noch zusätzlich kritisch, wenn man bedenkt, daß kaum ein deutscher Produzent das volle Spektrum abdeckt. Insbesondere der VW-Konzern einerseits und Daimler-Benz und BMW andererseits überschneiden sich nur in einem engen Bereich der oberen Mittelklasse. Warten wir ab, ob Daimler-Benz mit dem angekündigten „kleinen Mercedes" wirklich eine Klasse weiter herabsteigt, wie der VW-Konzern mit den jeweils größten Modellen sicher schon an die BMW-Palette, vielleicht auch an diejenige von Daimler-Benz herangekommen ist.

Dieser seit 1970 unverändert hohe Konzentrationsgrad der deutschen Produktion durch den Umstand, daß die Schwierigkeiten für den Marktzutritt eines neuen einheimischen Herstellers aus einer benachbarten Branche oder aus einem ganz anderen Bereich außerordentlich hoch sind. Nach 1945 sind zwar mittelständische Unternehmen — z. B. der Landmaschinenhersteller Glas — und aus der Bahn geworfene Flugzeugfabriken in diesen Markt noch eingedrungen. Inzwischen dürften aber die Investitionen in eine neue annähernd kostenoptimale Produktionsanlage für eine aussichtsreiche Produktionslinie und in den Markt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für die erforderliche Vertriebs- und Serviceorganisation so hoch sein, daß niemand mehr dieses Risiko in einem vielleicht gar nicht mehr so zukunftsträchtigen Markt übernehmen wird. Es müßte sich wohl eine wahre Revolution in der Antriebstechnik verbinden mit einer grundlegenden Fehleinschätzung der bestehenden Automobilindustrie, um einem neuen Unternehmer die Chance des Eindringens mit neuartigen Fahrzeugen zu geben.

Ob dieser Konzentrationsprozeß zwangsläufig war, ist für mich schwierig zu beurteilen. Mußte Borgward liquidiert werden? Konnte die Gruppe NSU/Audi nur im VW-Konzern überleben? Ein Blick ins Ausland spricht zugegebenermaßen eher für die Unvermeidbarkeit der Konzentration, haben doch in kaum einem Land mehr PKW-Hersteller ihre Selbständigkeit bewahrt als bei uns. Immerhin haben einige der größten Automobilkonglomerate nicht gerade besondere technische Leistungskraft und organisatorische Flexibilität bewiesen. Vielleicht haben sie die betriebswirtschaftlich optimale Größe längst überschritten. Umgekehrt ist die zuletzt erfolgreichste Automobilindustrie, diejenige Japans, durch eine relative Vielfalt der Unternehmen gekennzeichnet[4], deren finanzielle Selbständigkeit untereinander ich allerdings für diese Erwägung hier nicht nachgeprüft habe.

Angesichts des hohen Konzentrationsgrades der deutschen Produktion ist das Verhältnis der deutschen Hersteller untereinander noch relativ ausgeglichen, aber auch ziemlich konstant. Gemessen an den Zulassungszahlen gibt es über den Gesamtmarkt hinweg keinen eindeutigen Marktführer. Mindestens vier Produzenten haben eine einflußreiche Stellung mit Zulassungsanteilen zwischen 10 und 30 %. Die relative Stabilität des Verhältnisses der Hersteller untereinander zeigt sich in einer fast schon traditionellen Rangfolge, die allerdings in den Jahren 1979 bis 1981 durch den Einbruch von Ford (Köln) etwas durcheinandergeraten ist. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Produktion des Typs „Fiesta", der in erheblichen Stückzahlen im Inland abgesetzt wird, ausschließlich den spanischen Ford-Werken übertragen worden ist.

Erst bei einer engeren Marktabgrenzung, sei es nach Preisklassen oder — wie in der folgenden Übersicht — nach Hubraumklassen, ergeben sich andere Verhältnisse.

Ob man unter diesen Umständen noch von einer wettbewerbsgeeigneten Struktur des Angebots auf dem deutschen PKW-Markt sprechen kann, hängt danach wohl entscheidend auch von dem Einfluß der ausländischen Hersteller ab. Können wir etwa von einem den deutschen

[4] Die VDA-Statistik weist für 1980 elf bedeutendere japanische Hersteller von Personenkraftwagen aus; Tatsachen und Zahlen, a. a. O., S. 397.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 1

Entwicklung der Gesamtmarktanteile (%) der führenden Hersteller von Personen- und Kombinationskraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland auf der Basis der Neuzulassungen[a]

	1973	1975	1977	1979	1981
VW/Audi-NSU	28,6	28,0	30,8	31,5	30,4
Opel	20,7	18,1	19,2	17,9	15,9
Ford (Deutschland)	11,3	13,6	12,9	11,0[b]	9,8[b]
Daimler-Benz	8,7	9,3	8,6	9,3	10,6
BMW	4,5	6,1	5,5	5,9	5,7
Renault	7,0	5,7	4,9	4,9	4,3
Fiat	5,1	4,9	3,8	3,0	4,0
Citroën	2,2	2,4	3,6	5,0[c]	4,2[c]
Peugeot	2,7	2,3			
Talbot/Chrysler	3,5	2,7	2,1		
Japanische Hersteller insgesamt	1,1	1,7	2,4	5,6	9,9
Sonstige	4,6	5,2	6,2	5,9	5,3
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

a) Errechnet aus: Kraftfahrt-Bundesamt, Statistische Mitteilungen, Reihe N.
b) Unter Einbeziehung der Importe aus ausländischen Ford-Werken, insbesondere des in Spanien produzierten Typs „Fiesta", beträgt der Marktanteil 1979 11,9 % und 1981 11,7 %.
c) Zusammengefaßter Marktanteil der Gruppe Peugeot S.A.

Herstellern gesicherten Heimatmarkt ausgehen, der den ausländischen Herstellern mehr oder weniger verschlossen ist? Dies ist offenbar nicht der Fall.

Der längst liberalisierte deutsche Markt steht rechtlich allen Anbietern aus dem Ausland offen. Die unterschiedlichen Zulassungsbedingungen für Kraftfahrzeuge hier und anderswo sind sicher lästig, bei den großen Stückzahlen, die ein auch nur bedingt erfolgreicher ausländischer Hersteller im Inland absetzt, aber offenbar überwindbar. Sie werden insgesamt wohl auch liberal gehandhabt. Zollgrenzen gegenüber der Einfuhr aus Ländern der Europäischen Gemeinschaft bestehen nicht mehr. Der Zoll für Einfuhren aus Drittländern wird durch Montagebetriebe in der Gemeinschaft teilweise gemildert. Soweit dies nicht der Fall ist, wird aber der Außenzollsatz von 10,6 % ins-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 2

Marktanteile (%) der jeweils fünf führenden Hersteller von Personen- und Kombinationskraftwagen auf einzelnen Teilmärkten (Basis: Neuzulassungen 1981)[a]

Hubraum/Klasse → / Hersteller ↓	Kleinwagen unter 999 ccm	kleine Mittelklasse 1 000 - 1 499 ccm	Mittelklasse 1 500 - 1 999 ccm	gehobene Mittel- und Oberklasse über 2 000 ccm
VW/Audi	15,3	28,3	43,3	6,5
Opel	—	27,1	12,7	6,4
Ford	27,8[b]	11,4[b]	11,0	6,4
Daimler-Benz	—	—	7,4	50,7
BMW	—	—	8,9	13,5
Fiat	18,5	4,9	—	—
Citroën	12,3	—	—	—
Renault	9,3	6,6	—	—
Sonstige	16,8	21,7	16,7	16,5
	100,0	100,0	100,0	100,0

a) Errechnet aus: Kraftfahrt-Bundesamt, Statistische Mitteilungen, Reihe N.
b) Einschließlich des in Spanien produzierten Typs „Fiesta".

besondere in Verbindung mit den regelmäßig hohen Transportkosten nur bei einem sehr hohen Vorsprung hinsichtlich Herstellkosten oder Technologie zu überwinden sein.

Tatsächlich haben auch jedenfalls drei ausländische Hersteller ohne inländische Produktionsbasis seit vielen Jahren eine insgesamt sichere und nicht unbedeutende Stellung auf dem Inlandsmarkt. Ich meine damit die Gruppen Fiat, Peugeot und Renault. Sie sind hier über Jahrzehnte hinweg etabliert, allerdings ohne geradezu berauschende Anteile auf dem Gesamtmarkt zu gewinnen. Sicher ist es kein Zufall, daß es sich dabei um Unternehmen aus der Gemeinschaft handelt. Wenn dies der britischen Industrie ebenso wie den amerikanischen Stammwerken von General Motors und Ford bisher nicht möglich war, liegt das wohl kaum an einer Abriegelung des deutschen Marktes. Warum auch immer, diese Unternehmen spielen auf dem deutschen Markt bis heute ebensowenig eine beachtliche Rolle wie die Ostblockproduzenten, deren eher anspruchslose Produkte wohl nur quasi zu Ausverkaufspreisen an den Käufer zu bringen sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Daß der deutsche Markt auch den bisher nicht oder nicht nennenswert vertretenen Anbietern aus dem Ausland — wenn auch unter besonderen Schwierigkeiten und unter bestimmten Voraussetzungen — offensteht, haben in den letzten Jahren die japanischen Unternehmen bewiesen. Nach anfänglicher Zurückhaltung bzw. begrenzten Verkaufserfolgen bis einschließlich etwa 1978 haben diese Unternehmen ihren Anteil 1980 im Verhältnis zu 1978 verdreifacht, im Verhältnis zu 1979 fast verdoppelt. Allerdings konnten, wollten oder durften die Japaner ihre Expansion auf dem deutschen Markt nicht fortsetzen, so daß ihr Anteil 1981 bei 10,0 % stagnierte und jedenfalls im Januar 1982 sogar auf 7,7 % zurückfiel. Sicher hat kein einziger der japanischen Hersteller für sich allein eine mit den deutschen Herstellern auch nur annähernd vergleichbare Marktstellung erlangen können; die faktischen Marktzugangsschwierigkeiten — das Fehlen einer langjährig eingespielten und qualifizierten Vertriebs- und Serviceorganisation — mögen dabei eine wichtige Rolle gespielt haben. Alle japanischen Unternehmen zusammen, die ja in etwa gleicher Weise auf den Markt getreten sind, haben aber doch ihren deutschen Konkurrenten das Fürchten gelehrt.

Tabelle 3

Gesamtmarktanteil (%) der japanischen Hersteller von Personen- und Kombinationskraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland auf der Basis der Neuzulassungen[a)]

	1977	1978	1979	1980	1981
Toyota	0,8	1,2	1,2	2,4	2,0
Mitsubishi	0,2	0,5	0,8	1,7	1,9
Mazda	0,6	0,7	1,2	1,9	1,9
Nissan-Datsun	0,5	0,7	1,2	2,1	1,9
Honda	0,3	0,6	1,1	1,8	1,5
Daihatsu	—	—	0,1	0,2	0,3
Suzuki	—	—	—	0,3	0,3
zusammen	2,4	3,7	5,6	10,4	9,9

a) Errechnet aus: Kraftfahrt-Bundesamt, Statistische Mitteilungen Reihe N.

II.2 Nachfragestruktur

Lassen Sie mich an dieser Stelle zwei Merkmale der Nachfragestruktur im Personenwagenbereich einfügen, die den Anbietern auf dem deutschen Markt das Leben doch etwas erleichtern.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

a) Die Endnachfrage ist außerordentlich zersplittert. Nach Größenklassen möglicherweise etwas unterschiedlich geht insgesamt ein sehr großer Teil des Absatzes an private Haushalte und an Gewerbebetriebe, die immer wieder einmal einen einzigen Personenwagen anschaffen — meistens im Abstand von mehreren Jahren. Das ist zwar bei allen langlebigen Gütern des privaten Konsums entsprechend aber der Automobilindustrie ist es zusätzlich erspart geblieben, daß sich zwischen sie und die Endverbraucher ein selbständiger Handel schiebt, der durch hohe Konzentration eigenständige Marktmacht gewinnt. In diesem Zusammenhang sind die Vertragshändler der Industrie wohl eher als in die Organisation des einzelnen Herstellers eingegliedert anzusehen, weniger dagegen marktmächtige selbständige Nachfrager.

b) Der deutsche Endverbraucher hat sich erstaunlich unempfindlich gegenüber der erheblichen Verteuerung des Automobils und seiner Unterhaltung erwiesen. Die Nachfrage war bisher also sehr preisunelastisch. Außerdem neigt ein großer Teil der Nachfrager zur Markentreue, d. h. er kauft wieder und wieder ein Fahrzeug des gleichen Herstellers, wenn er nur von dem bisherigen Fahrzeug und dem Kundendienst nicht regelrecht enttäuscht worden ist.

II.3. Marktverhalten

Noch so genau ermittelte Marktstrukturdaten erlauben bekanntlich nur begrenzt zuverlässige Schlüsse auf das Verhalten der Marktteilnehmer. Ich muß meine Bemerkungen zum PKW-Markt deshalb fortführen mit einigen Feststellungen zum Wettbewerbsverhalten der Anbieter, so wie es sich uns bisher dargestellt hat. Die Zuverlässigkeit meiner notwendigerweise etwas globalen Aussagen dazu sind allerdings begrenzt, da ich mich einerseits nicht auf das augenblickliche Verhalten, das keineswegs voll transparent ist, konzentrieren kann und will, bei einer Betrachtung über einen längeren Zeitraum hinweg aber zugeben muß, daß sich das Wettbewerbsverhalten in diesem Zeitraum geändert haben kann. Außerdem muß ich mich auf einige Aspekte beschränken.

Trotz weitgehend übereinstimmender technischer Grundfunktion — Transport weniger Personen überwiegend nur über kleine bis mittlere Entfernungen — ist der Personenwagen außerordentlich differenzierbar und in der Wirklichkeit auch weitgehend differenziert. Seit jeher dürfte es zum eisernen Bestand der Marktstrategie der Hersteller gehören, ihre Fahrzeuge möglichst deutlich von anderen zu unterscheiden. Zumindest zeitweise und auf manchen Märkten galt es außerdem als eine erfolgversprechende Marktstrategie, die jeweils nur ein bis

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zwei Jahre lang unverändert angebotenen Fahrzeuge möglichst deutlich, meist nur äußerlich, von den Fahrzeugen der eigenen vorhergehenden Modellgeneration zu differenzieren. Dazu kommt noch, daß es für die meisten Hersteller zweckmäßig, vielleicht sogar notwendig ist, soweit produktionstechnisch und kostenmäßig überhaupt durchführbar, eine Palette höchst verschiedener Fahrzeuge gleichzeitig anzubieten.

Ich kann zwar einerseits eine derartige Differenzierungsstrategie als solche nicht schon als einen entscheidenden Beitrag zum Wettbewerb anerkennen, aber andererseits nicht ernsthaft bestreiten, daß die Hersteller neben der manchmal nur äußerlichen, vielleicht sogar nur optischen Produktdifferenzierung auch die reale Fortentwicklung der Fahrzeuge als Mittel der Sicherung oder sogar der Steigerung des Absatzes zu Lasten der Konkurrenten, d. h. als Mittel des Wettbewerbs einsetzen. Zugegeben, die technischen Revolutionen sind außerordentlich selten und die Entwicklungszeiträume des technischen Fortschritts sind in der Automobilindustrie erstaunlich lang. So entsteht manchmal der Eindruck, eine fällige Fortentwicklung sei zurückgestellt, bis die bisherigen Anlagen und Werkzeuge für im Grunde überholte Fahrzeuggenerationen amortisiert sind. Zahlreiche Fortentwicklungen sind auch von Zulieferern ausgegangen und fanden deshalb in einem nahezu völligen Gleichschritt bei allen führenden Automobilherstellern Eingang.

Auch wer vieles, was in den Prospekten der Unternehmen manchmal als Fortschritt bezeichnet wird, eben nur als Werbung, nicht als Produktwettbewerb erkennt, kann dabei aber nicht übersehen, daß gerade die deutsche Industrie vielfach die Chance eines konstruktiven Wettbewerbsvorsprungs wahrgenommen hat. Der gelegentlich erhobene Vorwurf, manche Chance des technischen Fortschritts sei ausgelassen oder übermäßig verzögert worden, wird sich auch damit auseinandersetzen müssen, daß nicht jeder technische Fortschritt zu vertretbaren Kosten realisierbar und zu höheren Preisen an den Verbraucher zu bringen ist. Jedenfalls über längere Zeiträume hinweg unterscheiden sich einfach die Fahrzeuge, mit denen wir etwa vor 20 Jahren noch zufrieden waren, von den heutigen Modellen sehr deutlich. Außerdem kennen wir alle Beispiele gravierender Verkaufseinbrüche eines Herstellers, weil seine Fahrzeuge den Weiterentwicklungen der Konkurrenten nicht mehr gewachsen waren.

Während der Verbraucher klar darüber entscheiden kann, ob ihm ein neues Modell besser gefällt als das frühere oder das Konkurrenzmodell, fehlen ihm wohl im allgemeinen die Beurteilungs- und Prüfungskriterien für die konstruktiven Vorteile der neuen Modelle. Daß es manchem angeblichen oder tatsächlichen Fachmann nicht anders geht,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beweisen etwa die freundlich verbindlichen Fahrberichte vieler Journalisten. Vielfach zeigt sich auch erst langfristig, ob eine neue technische Lösung, die ja wiederum nur einen Kompromiß aus einander widersprechenden Anforderungen darstellt, insgesamt Vorteile erreicht.

Diese eingeschränkte Transparenz gilt erst recht für die Fertigungsqualität der Fahrzeuge. Natürlich gibt es eigentlich kein besseres Wettbewerbsmittel bei einem technischen Gebrauchsgut als die dauerhafte Funktionsfähigkeit — also die Qualität im Sinne der langen Reparaturfreiheit. Der einzelne Verbraucher hat hier aber nur seine eigenen Erfahrungen und kennt diejenigen anderer vom Hörensagen. Ob ein Fahrzeug, für das mit seiner besonderen Qualität geworben wird, tatsächlich langfristig störungsfrei bleibt, zeigt sich erst, wenn viele langfristige Erfahrungen zuverlässig aufgearbeitet werden. Das schließt selbstverständlich nicht aus, daß die Hersteller einerseits gerade in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen haben, die Haltbarkeit ihrer Fahrzeuge zu erhöhen und dies zum Verkaufsargument zu machen, während andererseits der schlechte Ruf eines Fabrikates im Hinblick auf seine Reparaturanfälligkeit wohl größere und dauerhafte Verkaufserfolge nicht zuläßt.

Die Frage des Konditionenwettbewerbs möchte ich nur streifen und dabei auf die Vereinheitlichungswirkungen von Konditionenempfehlungen nicht weiter eingehen. Wichtig scheint mir zu sein, daß in grundlegenden Punkten der allgemeinen Lieferungsbedingungen wohl nur Außenseiter wirklich anhaltende Wettbewerbschancen sehen können. Sobald einer der wesentlichen Anbieter bisher nicht übliche Vorteile etwa hinsichtlich der Garantiefrist oder der Bindungsfrist bei Listenpreisänderungen gewähren würde, müßten die anderen wesentlichen Konkurrenten nachziehen, so daß ein Wettbewerbsvorsprung des Vorreiters schnell egalisiert wäre. Dies wurde jedenfalls deutlich, als im Jahre 1975 der erste deutsche Hersteller — zugegebenerweise in einer für ihn wohl schwierigen Situation — verbindlich dafür einstand, daß seine Fahrzeuge — nach der Behebung der alsbald festgestellten Montagemängel — länger als ein halbes Jahr oder 10 000 km ohne Beanstandung laufen würden. Es dauerte nicht lange, bis die Garantiebedingungen aller wesentlichen Anbieter wieder übereinstimmten, indem die Garantiefrist allgemein auf ein Jahr ohne Kilometerbegrenzung verlängert wurde. Ich muß aber zugeben, daß der betreffende Hersteller dadurch — eventuell in Verbindung mit anderen Maßnahmen — möglicherweise doch einen vorübergehenden, aber spürbaren Absatzvorteil erzielt hat. Im LKW-Bereich sind übrigens, wie man so hört, ganz andere Garantiezusagen als Wettbewerbsmaßnahmen weit verbreitet. Dabei muß ich erwähnen, daß nunmehr auch im Personenwagenbereich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Garantiezusagen für den Korrosionsschutz tragender Konstruktionsteile im Einzelfall sechs Jahre erreicht haben.

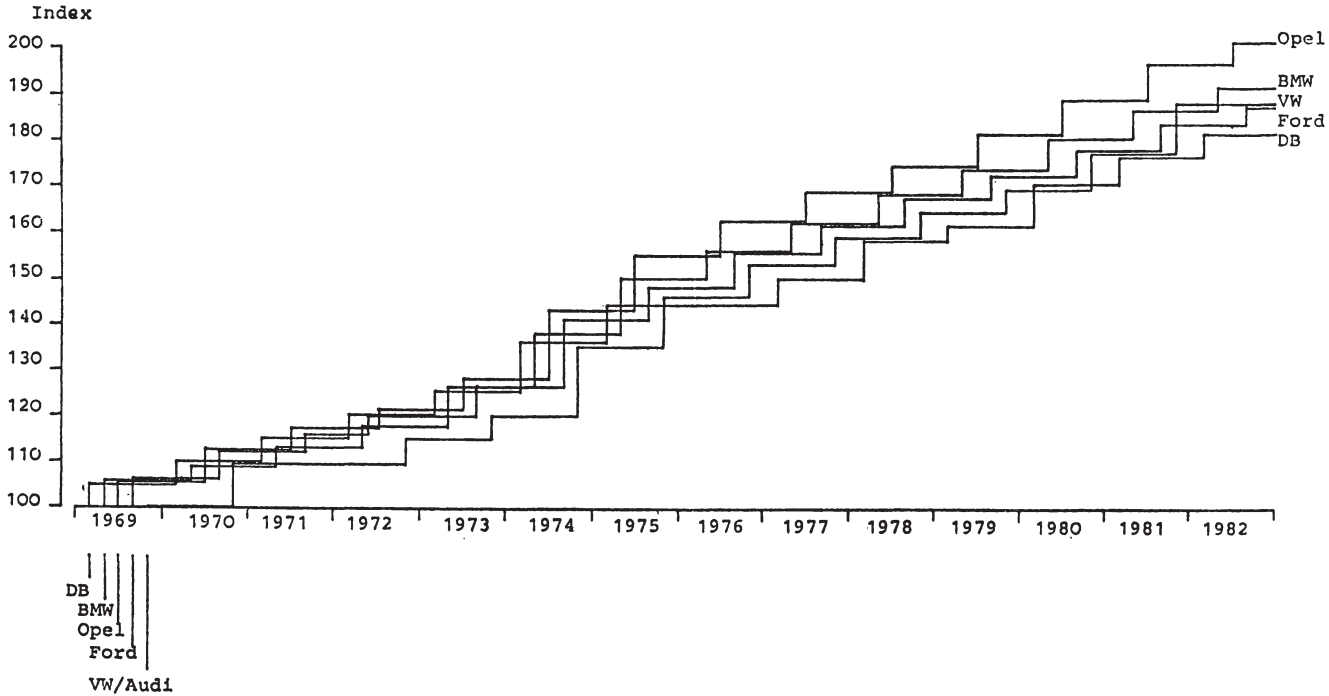
Ich komme nun zu einem sicherlich neuralgischen Punkt, bei dem es bisher keine Annäherung der Standpunkte zwischen der Automobilindustrie und dem Bundeskartellamt gegeben hat — zu der letztlich entscheidenden Frage, ob ein wesentlicher Preiswettbewerb zwischen den wichtigsten Anbietern auf dem deutschen Personenwagenmarkt im allgemeinen oder doch zeitweise festzustellen ist.

Vorab eine Selbstverständlichkeit: Quasi unbegrenzte Preisbildungsspielräume haben die deutschen Hersteller jedenfalls in den Klassen bis hinauf zur größeren Mittelklasse sicher nicht; außerdem sind die Preisspielräume heute wohl wesentlich kleiner als vielleicht vor 10 Jahren. Hohe Preisdifferenzen etwa zwischen den untereinander vergleichbaren deutschen Wagen einerseits und entsprechenden Importwagen andererseits führen zu Reaktionen eines hinreichend großen Teils der Abnehmer. Erst recht könnte ein einzelner deutscher Hersteller nicht mit weit überproportionalen Preissteigerungen aus der Front der führenden deutschen Hersteller ausscheren, ohne erhebliche Reaktionen der Verbraucher zu spüren. Damit ist aber der zentrale Streitpunkt bereits angesprochen — die weitgehend gleichmäßigen Listenpreiserhöhungen der führenden Anbieter. Diese Erhöhungen sind nicht nur im Verhältnis der Hersteller untereinander weitgehend gleich, sondern auch im Zeitablauf.

Zwei Eigenheiten, die sich aus den Tabellen 4 und 5 ergeben, sollten festgehalten werden. Zuverlässig wie kaum in einer anderen Branche kommt es jährlich zu Listenpreiserhöhungen oft im Anschluß an und unter Berufung auf die Tariflohnrunde. Ich halte es zumindest für unglücklich, daß sich die Automobilindustrie auf diese Weise selbst in die Nähe von Unternehmen etwa der Versorgungswirtschaft rückt, die als geradezu klassische Kostenweiterwälzer bekannt sind. Wichtig scheint mir zu sein, daß die Industrie das jährliche Preiserhöhungsritual und insbesondere die Preiserhöhungsrate ohne deutlichen Zusammenhang mit der jeweiligen Absatzsituation durchführt. So lagen doch etwa Mitte 1975 die Listenpreise der von der ersten Absatzkrise betroffenen Unternehmen etwa 22 bis 26% über den Preisen von Anfang 1973. Zugegebenermaßen wurden die Steigerungsraten dann in den folgenden Jahren eher niedriger — und dies übrigens im Zeitraum ausgesprochener Absatzerfolge. Als dann die japanischen Hersteller ihre anfangs über Jahre hinaus begrenzte Marktstellung sprunghaft ausbauten und dabei vor allem den Listenpreis — für komplett ausgestattete Fahrzeuge etwa 10% unter den Preisen deutscher Hersteller für entsprechend ausgestattete Typen — einsetzten, blieb dies erst einmal ohne

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 4: **Preiserhöhungen inländischer Hersteller auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland 1969 - 1982 (Preisindex; 1969 = 100)**



Quelle: Angaben der Hersteller aus: H. Berg, Automobilindustrie, in: P. Oberender, Hrsg., Industriestruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland, München 1982 (im Druck).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 5: **Preiserhöhungstermine und -raten durch inländische Hersteller auf dem PKW-Markt der Bundesrepublik Deutschland seit 1976**

	1976		1977		1978		1979		1980		1981		1982		Erhöhung 1976 - 82 %
	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	Erhöhung per:	durchschn. Erh. %	
DB	—	—	14. 2.	3,9	24. 4. 18. 12.	3,7 1,9	16. 7.	1,9	24. 3. 4. 8.	3,7 1,8	20. 7.	3,4	4. 1.	2,7	25,5
BMW	3. 5.	3,9	21. 3.	3,8	16. 5.	3,6	18. 1. 29. 8.	1,8 1,6 a)	8. 4.	3,9	5. 1. 31. 8.	1,4 2,0	11. 1.	2,6	27,4
Opel	30. 3.	4,7	4. 4.	3,9	5. 5.	3,5	16. 3. 26. 7.	2,9 0,8	31. 3.	4,2	14. 5.	3,9	4. 1.	2,5	29,6
Ford	1. 3.	5,0	6. 4.	3,9	8. 5.	3,5	20. 3.	2,7	9. 4.	3,4	18. 5.	3,2 b)	2. 1.	1,9	26,1 b)
VW/Audi	29. 3.	4,6	28. 3.	3,9	2. 5.	3,5	12. 3.	2,9	10. 3.	4,6	11. 5. 14. 12.	3,9 2,3			28,7

a) Dieser Erhöhungssatz wurde nicht in der Presse veröffentlicht. — b) zusätzlich 2,1 % Erhöhung für Ausstattungsverbesserungen; Erhöhung seit 1976 28,7 %.

Quelle: Angaben der Hersteller aus: H. Berg, Automobilindustrie, a.a.O., S. 200.

Anmerkung: Die zweite Preiserhöhung durch VW/Audi Ende 1981 ist im Zusammenhang mit den Preiserhöhungen der übrigen Hersteller Anfang 1982 zu sehen. Die zweite Preiserhöhungsrunde im März/April 1982 ist in der Tabelle nicht mehr erfaßt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deutliche Auswirkung auf die Preiserhöhungen der maßgeblichen deutschen Konkurrenten. Bei einiger Boshaftigkeit könnte man sagen, die Industrie nutze in Zeiten der Absatzerfolge ihre Marktchancen für zusätzliche Gewinne, in Zeiten der Absatzschwierigkeiten die Chancen oligopolistischer Wettbewerbsbeschränkung jedenfalls im Preissektor zur Überwälzung der Kosten der Kapazitätsminderauslastung auf die Abnehmer.

Ich bitte um Verständnis, daß das Bundeskartellamt unter diesen Umständen an der Wirksamkeit des Preiswettbewerbs auf dem deutschen Markt stets ernsthafte Zweifel äußerte. Dabei muß ich allerdings zugeben, daß diese Zweifel heute geringer sind als etwa vor 10 Jahren. Außerdem ist aufgrund der von mir angesprochenen Fakten und Entwicklungen allein ein Urteil nicht möglich, da sicher noch eine Reihe weiterer Gesichtspunkte in Betracht zu ziehen sind.

a) Alle von mir vorgetragenen Überlegungen beruhen auf der Entwicklung der offiziellen Listenpreise, d. h. auf den von den Herstellern empfohlenen Endverbraucherpreisen. Ich kann nicht ausschließen, daß diese Preise in Teilbereichen im Zeitablauf immer wieder nur künstlich hochgehalten wurden, während der jeweilige Hersteller dem Händler durch Rabattzugeständnisse, auch Abverkaufshilfen genannt, ermöglichte oder ihn sogar veranlaßte, den Listenpreis zu unterschreiten. Der zeitweise erhebliche Preiswettbewerb auf der Händlerebene, bei dem die Händler einen Teil ihrer Handelsspanne einsetzen, ist unbestritten und trotz des unrealistischen und gerade von den Verbrauchern in diesem Bereich niemals akzeptierten Rabattgesetzes ein wesentliches Element des Händlerwettbewerbs. Soweit der Hersteller diesen Wettbewerb seinerseits durch Preiszugeständnisse gegenüber dem Händler finanziert, ist dies allerdings ein Element des Preiswettbewerbs der Hersteller.

b) Die Aufrechterhaltung der offiziellen Listenpreise kann in dem Angebot preisermäßigter Sonderserien ein Element des Preiswettbewerbs liegen. Beispiele dafür sind dem interessierten Beobachter bekannt. Allerdings kann eine solche Sonderserie auch ausschließlich den Charakter eines Lockvogelangebots haben. Geworben wird dann mit der Sonderserie, verkauft wird aber die allein in der jeweils gewünschten Ausstattung erhältliche Normalserie. Eine solche Wertung liegt nahe, wenn der Werbeaufwand für die Sonderserie in einem krassen Mißverhältnis zu dem Umfang dieser Serie steht.

c) Alle Berechnungen über Preiserhöhungsschritte der Hersteller beruhen auf den Herstellerangaben und stellen Durchschnittswerte dar. Die richtige Berechnung dieser Werte kann ich selbst nicht verbürgen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Theoretisch können also die Preissteigerungsraten höher liegen; sie können aber auch niedriger sein, wenn die Hersteller etwa Verbesserungen während der jeweiligen Preisperiode nicht in ihrer Durchschnittsrechnung berücksichtigen.

d) Völlig neue Fahrzeuge werden selten vorgestellt; um so häufiger sind Modellvariationen, die fast regelmäßig mit Detailänderungen, eingeführt meistens anläßlich der Werksferien, verbunden sind. Der Preis für die neue Serie ist dann mit demjenigen der alten Serie nicht mehr vergleichbar. Jede Vergleichsrechnung ist unter diesen Umständen dubios. Auch hier gilt, daß die wirkliche Preissteigerungsrate mangels Transparenz der Veränderungen des Verhältnisses zwischen Preis und Leistung wesentlich höher oder niedriger sein kann, als es die Aggregierung der einzelnen Preissteigerungsprozentsätze während des jeweiligen Modelljahrgangs anzeigt.

III. Markt für Lastkraftwagen

Schon aus Zeitgründen möchte ich mich auf vergleichbar wenige Bemerkungen zum LKW-Markt beschränken. Allerdings kann ich eine Vereinfachung, die ich für die Zwecke dieses Vortrages bei den Personenwagen noch machen konnte, bei den Lastkraftwagen nicht durchhalten — die Unterstellung eines mehr oder weniger einheitlichen Bereichs „Lastkraftwagen" ohne Rücksicht auf Größenklassen usw. Dazu sind die Strukturdaten zu unterschiedlich, und nur ein deutscher Hersteller deckt mit seiner Produktpalette nahezu alle Größenklassen und Verwendungszwecke ab.

III.1 Transporter

Aus einer Gesamtbetrachtung des LKW-Bereichs muß man jedenfalls den Transportersektor ausklammern, wie ich hier einmal pauschal alle Lastkraftwagen bis etwa vier Tonnen zulässiges Gesamtgewicht bezeichnen möchte. Selbst wenn ich dabei die zu Lieferwagen modifizierten PKW-Modelle und insbesondere die Kombinationskraftwagen außer Betracht lasse, ist der kleine LKW-Bereich verhältnismäßig dicht besetzt. Das liegt einmal daran, daß hier — und eigentlich nur hier — das VW-Werk seine Produktion im LKW-Bereich konzentriert; ob es noch Teilbereiche gibt, in denen dieses Unternehmen seine einstmals fast konkurrenzlose Stellung mit dem „Transporter" als Gattungsbegriff behauptet hat, ist hier nicht zu untersuchen. Jedenfalls überschneiden sich heute die Produktionsprogramme von VW und Daimler-Benz erheblich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 6

Neuzulassungen und Marktanteile bei Lastkraftwagen unter 4 t zulässiges Gesamtgewicht in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981

Hersteller	Zulassungen (Stck.)	Marktanteil (%)
VW	31 383	43,3
DB	14 201	19,6
Ford	7 756	10,7
Peugeot	3 894	5,4
Renault	3 742	5,2
Fiat	3 351	4,7
Toyota	3 318	4,6
Mitsubishi	1 763	2,4
Vauxhall	1 063	1,5
Nissan	742	1,0
Suzuki	219	0,3
Daihatsu	179	0,2
Sonstige	816	1,1
	72 427	

Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt, Statistische Mitteilungen, Reihe N.

Wichtiger ist wohl, daß ausländische Hersteller, zu denen ich für den LKW-Bereich auch die beiden bedeutenden inländischen PKW-Hersteller Opel und Ford zählen muß, ihre PKW-Vertriebsorganisation noch am ehesten im Transportbereich einsetzen können und deshalb als Wettbewerber hier auch dann ernstgenommen werden müssen, wenn sie im Bereich der großen Lastkraftwagen erfolglos bleiben oder trotz bedeutender ausländischer Marktanteile im Inland überhaupt nicht antreten. Die Zahl der Anbieter aus der ausländischen Produktion ist unter diesen Umständen beträchtlich, ihr Erfolg allerdings unterschiedlich. Daß aber durchaus auch kurzfristig erhebliche Erfolge erzielt werden können, haben die japanischen Hersteller erst im letzten Jahr gezeigt. Ich kann nicht entscheiden, ob dabei ein Zusammenhang zwischen einer relativen Zurückhaltung im PKW-Bereich und der Forcierung des Transporterbereichs besteht. Jedenfalls haben die japanischen Hersteller vor allem im Bereich kleiner Transporter rasch Einbrüche in den deutschen Markt erzielt. Wenn drei dieser neuen Konkurrenten im Jahr 1981 in der Klasse bis zu 2,8 t zulässiges Gesamtgewicht einen Markt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anteil von zusammen 12% erreicht haben, kommt dieser Größenordnung erst recht in einem konjunkturell schrumpfenden Markt erhebliche Bedeutung zu. Dabei dürfte wiederum wie im PKW-Bereich 1978/79 der Preis als entscheidendes Wettbewerbsmittel eingesetzt worden sein, wobei die Kostenvorteile der Produktion in Japan ebenso eine Rolle gespielt haben mögen wie die Vorteile der Produktion sehr großer Serien.

III.2 Schwere Lastkraftwagen

Gestatten Sie mir, für den gesamten übrigen Bereich als Beispiel — nicht unbedingt als Beweis einheitlicher Wettbewerbsverhältnisse — den Teilbereich der Lastkraftwagen mit über 16 Tonnen zulässigem Gesamtgewicht, also der schweren Fahrzeuge, Motorwagen ebenso wie Sattelzugmaschinen, heranzuziehen. Es handelt sich um die typischen Fahrzeuge des Fernverkehrs der Kraftwagenspeditionen ebenso wie des Werksverkehrs. Hier lassen sich nämlich Strukturentwicklungen, die zugegebenerweise in anderen Teilbereichen nicht ebenso ausgeprägt sind, besonders deutlich machen.

a) Die Zahl der Hersteller, die den deutschen Markt ausschließlich aus ihren deutschen Stammwerken bedienen, ist im Verhältnis zur Bedeutung des Nutzfahrzeugbereichs insgesamt bereits beängstigend klein geworden. Da ich die deutschen Produktionsstätten der ehemaligen Magirus-Deutz-Werke einer dritten Gruppe zurechnen möchte, kann ich in dieser ersten Gruppe überhaupt nur noch zwei deutsche Produzenten nennen — Daimler-Benz und M.A.N. Daß diese Unternehmen zudem wesentliche Komponenten gemeinsam fertigen bzw. sich damit gegenseitig beliefern, d. h. teilweise übereinstimmende Fahrzeuge anbieten, bleibt ebenso anzumerken wie die Tatsache, daß Daimler-Benz inzwischen auch weltweit der größte Hersteller von mittleren und schweren Lastkraftwagen ist.

b) Die Zahl der rein ausländischen Hersteller entsprechender Lastkraftwagen (einschließlich Ford und General Motors, da ohne inländische LKW-Produktion) ist erheblich. Ihre Bedeutung auf den einzelnen ausländischen Märkten als Wettbewerber der genannten deutschen Hersteller, die bekanntlich einen sehr hohen Exportanteil haben, ist sicher nicht zu unterschätzen. Alle ausländischen Hersteller sind außerdem potentielle Wettbewerber auf dem Inlandsmarkt. Ob dieser potentielle Wettbewerb aber eine wesentliche Rolle spielt, möchte ich bezweifeln, wenn ich sehe, daß die wenigen ausländischen Hersteller, die auf dem Inlandsmarkt schon seit langer Zeit präsent sind, doch nur sehr wenig erfolgreich waren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 7

Neuzulassungen und Marktanteile bei schweren Lastkraftwagen am Beispiel der Lastkraftwagen mit Normalaufbau über 16 t zulässiges Gesamtgewicht und der Sattelzugmaschinen[a] in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981

Hersteller	Lastkraftwagen über 16 t		Sattelzugmaschinen	
	Zulassungen (Stck.)	Marktanteil (%)	Zulassungen (Stck.)	Marktanteil (%)
DB	1 920	55,4	3 248	54,2
MAN	979	28,3	1 288	21,4
Fiat/Magirus-Deutz	369	10,7	423	7,0
Scania + Saab/Scania	85	2,5	444	7,4
Volvo	54	1,6	271	4,5
DAF	21	0,6	180	3,0
Sonstige	32	0,9	152	2,5
	3 460	100,0	6 006	100,0

Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt, Statistische Mitteilungen, Reihe N.

a) 90 % der in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1981 zugelassenen Sattelzugmaschinen haben ein zulässiges Gesamtgewicht von mehr als 14 t.

Ob dies an einem technologischen Vorsprung liegt, wie es von einem der beiden deutschen Hersteller vor kurzem erst im Verhältnis zu den japanischen LKW-Produzenten in Anspruch genommen wurde, kann ich aus eigener Kenntnis nicht beurteilen. Vielleicht ist der deutsche Kunde auch nur anspruchsvoller, so daß vornehmlich für Auslandsmärkte konzipierte Fahrzeugserien hier im Inland eben nicht marktgerecht sind. Eine wesentliche Rolle wird sicher spielen, daß auch ein noch so geringer Markterfolg gerade bei den Fernverkehrsfahrzeugen voraussetzt, daß nicht nur in der Nähe des Heimatstandorts des Kunden, sondern im gesamten Verkehrsbereich des Fahrzeugs ein leistungsfähiger Reparaturservice gesichert ist. Die Mindestinvestitionen in das Servicenetz werden sicher nicht nur viele Wettbewerber vom deutschen Markt überhaupt fernhalten. Von anderen ausländischen Herstellern hört man im Abstand von einigen Jahren zwar immer wieder, daß sie nun zur Eroberung des deutschen Marktes angetreten sind, ohne dann später in der Zulassungsstatistik eine Bestätigung adäquater Erfolge zu finden.

c) Von der Entwicklungsgeschichte her stellt IVECO auf dem deutschen Markt einen Sonderfall dar. Aus deutscher Sicht handelt es sich hier

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— nach einer Phase der Kooperation — um die Übernahme des sicher wesentlichen deutschen Herstellers Magirus-Deutz durch FIAT — auch in Weltmaßstäben ein bedeutender Faktor auf dem LKW-Markt. Sicher spielten für die Übernahme nicht nur die spezielle Motortechnik, die allerdings bei KHD blieb, und die Fertigungsstätten eine Rolle, sondern gerade auch das Absatz- und Servicenetz in Deutschland und in Europa insgesamt. Unter diesen Umständen mußte das aus dem Zusamenschluß hervorgehende Gesamtunternehmen sicher einen wesentlichen Faktor für die Wettbewerbsstruktur im Inland darstellen. Ob diese Chance des Unternehmens genutzt werden kann, zeichnet sich derzeit noch nicht deutlich ab.

Auf einen weiteren Strukturunterschied gegenüber dem PKW-Markt muß ich wenigstens noch kurz eingehen. Während der PKW-Hersteller einer geradezu atomisierten Nachfrage gegenübersteht, hat es der LKW-Hersteller — nehmen wir die kleinen LKW-Klassen hier einmal aus — mit wesentlich weniger Nachfragern zu tun, die sachkundig sind, Markterfahrung und sicher schon einmal beträchtliche Marktmacht haben. Wir müssen gar nicht Sonderfälle wie die Bundeswehr oder den standardisierten Omnibus der kommunalen Nahverkehrsbetriebe heranziehen. Auch der Kraftfahrzeugspediteur mit einem jährlichen Ersatzbedarf von einigen wenigen Fernlastzügen stellt einen ganz anderen Faktor dar als der private oder gewerbliche Nachfrager nach einem einzigen Personenwagen. Nicht zufällig ist in das Geschäft mit den schweren Lastkraftwagen ein wirtschaftlich selbständiger Handel nur noch begrenzt eingeschaltet; dieses Geschäft kann wohl nur noch von den Herstellern selber betrieben werden.

Gerade wegen des zuletzt genannten Faktums muß ich hier meine Bemerkungen zum LKW-Bereich abbrechen, obwohl sie eindeutig nicht vollständig sind. So transparent die Marktstruktur in diesem Bereich ist, so wenig zuverlässige Daten über das Marktverhalten sind allgemein zugänglich oder jedenfalls für die Zwecke dieses Vortrags verwertbar. Sollten wir uns z. B. über die Entwicklung von Listenpreisen für schwere Lastkraftwagen unterhalten und dabei vernachlässigen, daß diese Preise je nach Marktlage und Nachfragevolumen nur eine Orientierung darstellen? Wie sich die Hersteller wirklich verhalten, entzieht sich auch einer zuverlässigen ständigen Beobachtung seitens des Kartellamtes. Wir hatten nämlich bisher kaum Anlaß, hier eine umfassende Marktaufklärung durchzuführen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

IV. Folgerungen für die kartellrechtliche Aufsicht

Ebenso wie die bisherigen Referenten nach einer Darstellung der Entwicklung und einer Analyse der gegenwärtigen Situation zu Prognosen gekommen sind, erwarten Sie von mir jetzt Ausführungen, mit welcher Haltung des Bundeskartellamtes zukünftig zu rechnen ist. Ich bin dazu gerne bereit und möchte auch so konkret wie möglich werden, muß aber einige allgemeine Vorbehalte machen.

Einerseits sind derzeit gegenüber der Automobilindustrie kaum nennenswerte Verfahren anhängig, deren Ausgang sich schon abschätzen und deshalb hier im einzelnen darstellen ließe. Eine Ausnahme bilden die Erörterungen der Empfehlungen für die Einkaufsbedingungen der Fahrzeughersteller. Hierbei handelt es sich aber weniger um ein Verfahren gegen diese Unternehmen, sondern um ihre eigene Initiative und ein gewisses Entgegenkommen gegenüber den früher vielleicht schlechter behandelten Zulieferern, so daß es mir nicht sinnvoll erscheint, hier und heute in diese Verhandlungen durch meine Stellungnahme einzugreifen. Andererseits sind zukünftige Verfahren des Amtes schlechthin nicht vorhersehbar, erst recht nicht ihr tatsächlicher Ausgang. Deshalb bitte ich Sie, meine anschließenden Schlußfolgerungen nur so zu verstehen, daß ich Ihnen damit die Richtung unseres Denkens auf der Grundlage der gegenwärtig erkennbaren Fakten darstelle.

IV.1 Kontrolle des Preisverhaltens

Lassen Sie mich an erster Stelle ganz klar sagen, daß die Preiskontrolle weder im allgemeinen noch gegenüber der Automobilindustrie im Vordergrund unserer Überlegungen steht. Sicher betrachten wir die Ansätze dazu in den früheren Verfahren gegen drei führende Hersteller von Personenkraftwagen keineswegs als nutzlos oder gar als gescheitert — ganz im Gegenteil. Zwei Fakten lassen mich aber sehr zweifeln, ob wir uns wirklich in absehbarer Zeit gerade auf dieser Kampfstätte wiedersehen werden. Seit den damaligen Verfahren hat sowohl unsere eigene Erfahrung als auch die Rechtsprechung deutlich werden lassen, daß die Preisaufsicht nicht nur die ultima ratio ist, sondern insgesamt das schwierigste Feld kartellrechtlicher Aufsicht darstellt. Das gilt schon deswegen, weil der Maßstab, nach dem wir den höchstzulässigen, gerade nicht mehr mißbräuchlichen Preis bestimmen müssen, sehr unpräzise ist, wir aber dennoch nach allgemeinen verwaltungsrechtlichen Regeln eine sehr bestimmte Preissenkungsverfügung machen müßten. Außerdem sind die Preisbildungsspielräume auch der führenden Hersteller auf dem deutschen Markt heute eher geringer als zu Zeiten früherer Preismißbrauchsverfahren. Die Gewinnspannen der Automobil-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

industrie sind nun einmal wesentlich niedriger als bei manchen Arzneimitteln, die uns das Experimentierfeld für die außerordentlich aufwendigen Preismißbrauchsverfahren im übrigen geliefert haben. Das gilt entsprechend für die vorhandenen regionalen Preisdifferenzierungen.

IV.2 Horizontale Wettbewerbsbeschränkungen

Angesichts des in den einzelnen Teilbereichen unterschiedlichen, überall aber hohen Konzentrationsgrades ist es wohl selbstverständlich, daß das Schwergewicht möglicher Maßnahmen des Bundeskartellamtes auf der Vermeidung zusätzlicher horizontaler Wettbewerbsbeschränkungen liegen wird — ganz gleich, ob Zusammenschluß- oder Kooperationsvorhaben zwischen Automobilherstellern an uns herangetragen werden. Das gilt natürlich an erster Stelle für Vorhaben, die die rechtliche oder wirtschaftliche Selbständigkeit einzelner beteiligter Hersteller insgesamt beenden würden, welche Form dafür auch immer gewählt wird. Ebenso kritisch stehen wir Vorhaben gegenüber, bei denen die beteiligten Hersteller nur einen wesentlichen Teil der Entwicklung und Produktion zusammenlegen. Sie wissen, daß wir uns z. B. entschieden dagegen ausgesprochen haben, daß zwei führende LKW-Hersteller bei der Entwicklung und zukünftigen Fertigung von automatischen Getrieben für schwere Nutzfahrzeuge intensiv zusammenarbeiten; auch die bestehende gemeinsame Fertigung einer anderen Zweier-Gruppe bei Achsen und Motoren stößt auf zunehmenden Widerstand. Wir meinen, daß in solchen Fällen die Vereinheitlichung wesentlicher Fahrzeugkomponenten nicht ohne Auswirkungen auf den Wettbewerb zwischen den beteiligten Unternehmen bleiben kann, obwohl sie beim Fahrzeugverkauf selbständig bleiben.

Solange diese grundsätzlichen Überlegungen beim Bundeskartellamt nicht in Frage gestellt werden, wird man sicher etwas pauschal, aber grundsätzlich zutreffend sagen können, ein weiteres Zusammengehen von Fahrzeugherstellern würde unsere Zustimmung wohl nicht mehr finden. Allerdings wird man auch insoweit die Orientierung der kartellrechtlichen Aufsicht an der Sicherung des Wettbewerbs auf dem deutschen Markt nicht außer Betracht lassen können. Nicht alles, was die Wettbewerbsfreiheit der beteiligten Unternehmen formell beschränkt, muß schließlich auch negativ für den Wettbewerb auf dem Markt sein. So haben wir die Kooperation zwischen dem VW-Konzern und M.A.N. gebilligt, weil sich die Wettbewerbschancen dieser Unternehmen gegenüber dem Marktführer durch eine gemeinsame Entwicklung und Fertigung mittlerer Lastkraftwagen eher verbessern sollten. Dabei spielte eine entscheidende Rolle, daß sich einerseits die Produktionsprogramme von VW und M.A.N. bisher nicht überschnitten, ande-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rerseits die Erweiterung der Programme im Wettbewerb mit dem Konkurrenten, der die volle Palette vom kleinsten bis zum größten Lastkraftwagen abdeckt, wohl nur gemeinsam verwirklicht werden konnte. Unter solchen Gesichtspunkten ist es auch nicht ausgeschlossen, daß noch andere Kooperationen ausnahmsweise positiv beurteilt werden können.

Wichtiger ist sicher eine zweite Einschränkung — die Berücksichtigung der konkreten Auswirkungen für den deutschen Markt. So nahe die negative Bewertung des Zusammengehens führender deutscher Anbieter liegt, so offen ist die Beurteilung entsprechender Vorhaben zwischen nur einem deutschen Hersteller und einem ausländischen Partner. Hier wirkt sich die Beschränkung auf die Beurteilung der deutschen Marktverhältnisse ausnahmsweise einmal positiv für die Unternehmen aus. Viele ausländische Hersteller, die auf ihren Heimatmärkten oder sogar auf Teilen des Weltmarktes eine bedeutende Marktstellung haben, sind dem deutschen Markt bisher ferngeblieben und werden diese unternehmerische Entscheidung wohl auch in Zukunft kaum revidieren. Andere Hersteller wiederum konnten nur mit sehr beschränktem Erfolg ihren Vertrieb auf Deutschland ausdehnen. Wenn ihr selbständiges Angebot auf dem deutschen Markt durch ein Zusammengehen mit einem deutschen Hersteller ausgeschlossen oder eingeschränkt wird, können die Auswirkungen hier so gering sein, daß eine Untersagung im Rahmen der Fusionskontrolle oder der Kartellaufsicht nicht in Betracht kommt. Jedenfalls kann aber keine Rede davon sein, daß die deutschen Automobilhersteller wegen der relativ strengen Regeln des deutschen Kartellrechts als Partner internationaler Kooperationen von vornherein nicht mehr in Betracht kommen.

IV.3 Marktmacht der Automobilindustrie gegenüber Zulieferern und Vertragshändlern

Die Beschränkung meiner Analyse auf die Wettbewerbsverhältnisse des Fahrzeugmarktes schließt es aus, meine Schlußfolgerungen zur zukünftigen Politik des Bundeskartellamtes auch auf die vertikalen Probleme zu erstrecken. Außerdem hat der Vortrag von Frau Iber-Schade viele Punkte vorweggenommen, auf die ich hätte eingehen können. Immerhin möchte ich dem Mißverständnis vorbeugen, das Bundeskartellamt sehe in der Marktmacht der Fahrzeughersteller gegenüber Zulieferern und Vertragshändlern kein Problem der Kartellaufsicht mehr. Sicher werden wir uns auch in Zukunft nicht um die Angemessenheit individuell ausgehandelter Preise für Zulieferteile kümmern oder etwa festzulegen versuchen, wie hoch genau der Funktionsrabatt des einzelnen Vertragshändlers sein muß. Die meist unterlegenen Ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tragspartner der Fahrzeughersteller können sich aber darauf verlassen, daß wir insbesondere die Verteilung der wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken aufmerksam verfolgen. Das gilt auch für die den Vertragspartnern vielfach auferlegten Wettbewerbsbeschränkungen. Auch wenn wir grundsätzlich nichts gegen die Exklusivitätsklauseln in den Vertragshändlervereinbarungen einzuwenden haben, mußten wir z. B. doch gewisse Regeln für die Fälle entwickeln, in denen das Fahrzeugprogramm des jeweiligen Herstellers keine wirtschaftliche Grundlage mehr für den Vertragshändler bietet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Diekmann: Die Feststellung, daß im Bereich der schweren LKW's die Ausländer in Zukunft praktisch keine Rolle spielen, ist meiner Ansicht nach so nicht zutreffend. Wir haben eine außerordentlich erfolgreiche Aktivität der Schweden in diesem Bereich, die den deutschen Herstellern sehr weh tut.

Niederleithinger: Ob sie weh tut, ist unter Umständen eine Frage des Marktverhaltens. Das wäre näher zu diskutieren. Aber das ist jener Bereich, der in der Tat — um das ganz offen zu sagen — geschlossen ist. Was den mengenmäßigen Anteil der Schweden angeht, liegt er bei LKW's über 16 Tonnen über zehn Prozent, wenn ich mich richtig erinnere. Er ist also ein Problem, das auftauchen kann, wo Preiszugeständnisse eines relativ Erfolglosen das Preisniveau ruinieren können.

Hamm: Sie haben das Preiserhöhungsritual geschildert: Gleichgültig was passiert, auf dem Markt gibt es Jahr für Jahr eine Preiserhöhung. Wie sollte sich nach Ansicht des Kartellamtes zweckmäßigerweise die Berücksichtigung inflatorischer Prozesse auf die Preise abspielen? Ich sehe in diesem jährlichen Preiserhöhungsritual zumindest zum Teil eine Folge inflatorischer Prozesse. Welche Vorgänge nimmt man zweckmäßigerweise zum Anlaß für die Berücksichtigung inflatorischer Prozesse? Zweckmäßigerweise sicherlich Lohnerhöhungen. Da die Lohnerhöhungen alle gleichmäßig betreffen, ist es auch verhältnismäßig leicht, dann diesen Anlaß zu wählen, um diese Preiserhöhungen, die zum Teil ja diktatorischer Art sind, durchzuführen.

Ich stimme voll zu, wenn Sie sagen — das ist ja auch an ihren Beispielen deutlich geworden —, daß im inflatorischen Prozeß auch Strukturveränderungen stattfinden, allerdings immer nur dann, wenn es dazu wesentliche Anlässe gibt. Das Transporterbeispiel war schlagend. Nur ist die Frage, ob diese Anlässe zu Preisstrukturänderungen wirklich auf dem PKW-Markt oder auf wesentlichen Teilen des PKW-Marktes vorhanden gewesen sind. Ich meine also, daß man stärker als bisher vielleicht beachten sollte, daß es nicht nur die Nachfragekomponente, nicht nur den Angebotswettbewerb, sondern schlicht auch den Zwang für Produzenten, die nicht in die roten Zahlen geraten wollen, gibt, sich früher oder später zu überlegen, wie sie inflatorische Prozesse in ihren eigenen Preisen zum Ausdruck bringen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Niederleithinger: Ich kann mir auch nicht vorstellen, daß die Automobile heute noch soviel kosten könnten wie vor zehn Jahren, daß also die inflatorischen Prozesse an der Automobilindustrie oder jedenfalls an ihren Abgabepreisen spurlos vorübergegangen sind.

Ich möchte doch eines in diesem Zusammenhang betonen. Es liegt mir fern, hier Vorwürfe in dem Sinn zu erheben, daß hier falsch oder gar rechtswidrig, mißbräuchlich gehandelt wird. Was ich Ihnen vorgetragen habe, sind meine und unsere Zweifel daran, daß auf diesem Markt, vielleicht nicht zu allen Zeiten, nicht in allen Sektoren, wesentlicher Preiswettbewerb besteht. Hier müßte man dann sehr genau in die Entwicklung der letzten zehn Jahre gehen. Die Zeitpunkte liegen auffallend nahe beieinander. Die Preissteigerungsraten sind außerordentlich übereinstimmend. Nach der Preiserhöhungsrunde ist immer wieder der Zustand hergestellt, wie er vorher bestanden hat, auf einem ein klein wenig erhöhten Niveau. Wir haben zumindest Anlaß zu der Annahme — ich will mich absichtlich zurückhalten, weil wir hier nicht in einem Verfahren gegen die Automobilindustrie sind —, daß bei allem von mir zugestandenen Produktwettbewerb über längere Zeiträume hinweg auf dem deutschen Markt der Einsatz des Preises als Mittel der Absatzsteigerung, der Absatzsicherung zumindest sehr vorsichtig gehandhabt wird. Das liegt nahe; vielleicht sind Wettbewerbsführer insoweit gar nicht vorhanden. Würde also etwa in der gegenwärtigen Marktsituation, wo es dem Volkswagenkonzern relativ gutgeht, Volkswagen die Preise nicht erhöht, sondern statt dessen erklärt haben, koste es, was es wolle, in diesem Jahr halten wir die Listenpreise bis zum Modellwechsel durch, hätten sich Opel und Ford auch gar nicht anders verhalten können. Ich sage noch einmal, hier werden keine Vorwürfe in diesem Punkt erhoben. Nur, ob der Wettbewerb im Preissektor spielt, isoliert gesehen, wird von uns in der Tat mit einem sehr großen Fragezeichen versehen.

Ausdrücklich noch einmal: ob dies für alle Zeiten richtig ist, für die letzten zehn Jahre, für alle Zeiten, ob dies für alle Sektoren richtig ist, ist eine ganz andere Frage. Wir sollten uns, glaube ich, hier nicht vornehmen, dies nun etwa für die kleineren Personenwagen bis ein Liter Hubraum im Zeitraum von 1979 bis 1981 isoliert zu prüfen. Dazu hätte ich auch die Daten gar nicht zur Hand.

Röper: Wir sollten einmal über den Flottenverkauf diskutieren. Er scheint mir recht wichtig zu sein. Flottenverkauf bedeutet, daß irgendeine größere Firma sagt: Ich kaufe 500 Wagen, PKW und LKW. Welchen Mengenrabatt räumen Sie mir dann ein? Ich hörte aus kundigem Mund, daß eine Firma, die ihre Preise auf hohem Niveau konstant halten wollte, ungewöhnlich nachgiebig im Flottenverkauf gewesen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sei. Diese Frage kann bisher keiner von uns beantworten. Es gibt vermutlich mehr Preiselemente im Wettbewerb der Automobilindustrie als in den Listenpreisen zum Ausdruck kommt.

Niederleithinger: So etwas gibt es auch im PKW-Bereich; denken Sie an die Bundespost mit ihren Golf-Diesel; das sind beachtliche Stückzahlen, wohl ein paar tausend Stück. Das ist aber die Ausnahme. Und wir reden nicht über diesen Ausnahmefall, sondern über die — sagen wir einmal — rund 80 Prozent betragenden Fälle, wo einzelne Fahrzeuge verkauft werden. Ich sage noch einmal: Ich habe nicht die Frage gestellt, ob zur Zeit etwa Preiswettbewerb der Händler untereinander besteht. Wir haben das in Berlin getestet. Eine Reihe unserer Kollegen haben das mit ihren eigenen Wagen probiert (Inzahlungnahme usw.). Wir sind nicht auf 20 Prozent Nachlaß gekommen. Wahrscheinlich handeln Beamte nicht so gut wie Professoren. Es ergaben sich Preisnachlässe von mindestens sechs bis 13 Prozent, aber ohne großen Zeitaufwand.

Wolf: Es gibt bestimmte typische PKW's, die für Dienstfahrzeuge benutzt werden. Als es darum ging, eine bestimmte führende Marke abzulösen und eine andere dafür in Bonn einzuführen — Daimler-Benz auf der einen und BMW auf der anderen Seite —, hat es entsprechende Vorstöße von seiten BMW gegeben, die nicht nur zeitlicher Art waren, sondern auch in die Richtung gehen mußten, die von der Verwaltung gesetzten — und wahrscheinlich nicht ganz autonom gesetzten — Kriterien von Hubraum und PS so umzugestalten, daß sie nicht nur auf Mercedes paßten, sondern auch auf BMW.

Ich stimme nicht unbedingt und immer voll mit dem überein, was Herr Niederleithinger so in qualitativer Hinsicht zu dem sagte, was auch unsere Einschätzung des Automobilmarktes in wettbewerblicher und Beziehung ausmacht. Um vielleicht die Homogenität in diesem Feld komplex zu machen, nur eine Frage: Als Sie von den verschiedenen Wettbewerbsparametern sprachen, sagten Sie, daß die optische Produktdifferenzierung für Sie kein Wettbewerbsparameter sei; wahrscheinlich meinten Sie: kein isoliert zu sehender. Denn ich kann mir nicht vorstellen, daß das Styling als Qualitätsmerkmal, gerade für ein Auto, von vornherein ausscheiden wird. Ist das richtig?

Niederleithinger: „Jein", Herr Wolf. — Im Bereich der Automobile, der Personenkraftwagen, haben wir auch gelegentlich das Bestreben der scheinbaren Produktdifferenzierung, für die nächste Modellgeneration oder das nächste Modelljahr andere Chromzierleisten und dergleichen, zugegebenermaßen eine Sache, die mehr in der Vergangenheit eine Rolle spielte als heute. Ich wollte diese optischen Gesichtspunkte

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht so ohne weiteres als Wettbewerbsparameter akzeptieren. Daß auf der anderen Seite die optische Gestaltung des Fahrzeuges, das Design des neuen Modells, ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor ist, weil Autos berechtigterweise nicht nur wegen des Transports von bis zu vier Personen über mittlere Entfernungen gekauft werden, sondern auch von vielen Leuten danach beurteilt werden, ob man es vorzeigen kann, nicht als Status-Symbol, sondern als ansehnlich, kann ich nicht bestreiten.

Lenel: Sie haben gemeint, es seien nur noch zwei Anbieter auf dem Markt für schwere Lastkraftwagen. Aber Sie haben ja IVECO, also Magirus Deutz, genannt. Magirus Deutz stellt doch noch Lastkraftwagen über 16 Tonnen her?

Niederleithinger: Ich sagte, zwei rein deutsche Hersteller, diverse Ausländer mit rein ausländischen Produktionsstätten und IVECO mit in- und ausländischen Produktionsstätten. Auch Ford ist zu nennen. DAF gab es auch einmal und dergleichen. Es sind selbstverständlich mehr als zwei Anbieter auf dem deutschen Markt. Ich darf einmal folgende Zahlen nennen: Erstes Halbjahr 1981 (Schwankungen sind immer gegeben) über 16 Tonnen Gesamtgewicht, also das typische Fernverkehrsfahrzeug: 56 Prozent Daimler-Benz, 26 Prozent M.A.N., acht Prozent IVECO, 0,3 Prozent Ford. Das sind dann bereits 90,8 Prozent. Leider sind die übrigen 9,2 Prozent nicht aufgeschlüsselt worden.

Lenel: Wir haben gerade bei den Schwerlastwagen im letzten Jahrzehnt einen besonders starken Konzentrationsprozeß. Demjenigen, der versucht, das zu analysieren, fehlen zum Teil die Fakten. Zwei Hersteller sind ausgeschieden, wohl eindeutig aus finanziellen Gründen, wohl auch auf Grund von schlechtem Management, Henschel und Büssing. Je einer der beiden wurde von Daimler-Benz und von M.A.N. übernommen.

Mit den economies of scales, die dem Ökonomen dann sofort einfallen, wird dieser Vorgang nicht zu erklären sein. Magirus Deutz hat früher sehr viel besser gestanden. Daimler-Benz stand immer an der Spitze. Solche Unterschiede, wie Sie sie jetzt nennen, hat es nicht gegeben. Ursache können auch kaufmännische Fehler gewesen sein. Wenn economies of scales die Ursache gewesen sein sollten, dann müßte man annehmen, daß Daimler-Benz die Produktion konzentriert; das haben sie ja nicht getan. Mit Produktionsvorteilen wird man das wohl nur zum Teil erklären können. Sie haben mit Recht gesagt, der Zugang zum Markt ist sehr schwer. Wenn einer ausscheidet, dann ist es für einen neuen sehr schwer, hereinzukommen. Für den, der schwach wird, ist der Starke — Daimler-Benz und M.A.N. — der Retter in der Not; er

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

übernimmt und erweitert damit wieder seinen Marktanteil. Das ist weitgehend unerforscht.

Niederleithinger: Ich kann es auch nicht beantworten, ob es Größenvorteile in der größeren Produktionseinheit sind. Immerhin muß ich zugeben, daß uns, um ganz vorsichtig zu sein, plausibel vorgerechnet worden ist, daß die Kooperation Daimler-Benz — M.A.N. bei Achsen und Motorblöcken wesentliche Rationalisierungsvorteile bietet und höhere Serien erwarten läßt.

Röper: Man sollte den LKW-Markt im internationalen Zusammenhang sehen. In den USA ist eine stark rückläufige Nachfrage nach schweren LKW u. a. aufgrund der hohen Zinsen und bei einer Wirtschaftsflaute zu beobachten. International Harvester als einer der Ford-Zulieferer mit Dieselmotoren hat 4,6 Milliarden Dollar Schulden ausgewiesen. Es geht allen Firmen, die schwere Dieselmotoren herstellen, drüben außerordentlich schlecht.

Klöckner — Humboldt — Deutz hat die Firma Magirus Deutz in die IVECO eingebracht, weil zu Recht vermutet wurde, daß die Marktchancen eines kleinen Anbieters noch weiter sinken würden. Die Firma KHD war sehr froh, Magirus Deutz in die IVECO mit einer sogenannten Put-Klausel einbringen zu können, damit sie später ihren IVECO-Anteil an Fiat verkaufen konnte. Fiat hat die Summe (vermutlich rund 600 Mio. DM) noch nicht bezahlt; seit Jahren wird darum in einem Schiedsgericht gestritten. Fiat muß für diesen Betrag gegenwärtig Marktzinsen zahlen, was die Dividende von KHD fast sichert. Wer aus dem LKW-Markt ohne Verlust herauskommt, hat einen enormen Wettbewerbsvorsprung für Investitionen in anderen Märkten erlangt.

Kaufer: Das ist ein guter Anknüpfungspunkt für meine Bemerkung, daß das Wort „Schwierigkeit des Marktzutrittes" vielleicht etwas vorsichtiger verwandt werden sollte. Ich habe den Eindruck, daß man es meint im Sinne von „barrier to entry": der Wettbewerb wird gemindert. Ich meine, daß wir mit dem Wort „Marktschranke" wesentlich vorsichtiger umgehen sollten, als wir es bisher getan haben. Ich gehe einmal davon aus, daß es in dieser Branche zum jetzigen Zeitpunkt der Technologie bestimmte Daten gibt, die faktisch nicht zu ändern sind, z. B. die Kapitalerfordernisse, die im absoluten Sinne hoch sind. Ich würde bestreiten, daß das eine Marktschranke ist. Diese Investitionen haben andere Firmen in der Vergangenheit auch aufbringen müssen. Es ist einfach eine Tatsache, daß man eine bestimmte Investitionssumme haben muß. Wenn wir Kundennetz und ähnliche Dinge heute immer als Marktschranke bezeichnen und ergo als Minderung des Wettbewerbs, dann kommen wir zu dem Fehler, etwas als Wettbewerbsbe-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schränkung zu diagnostizieren, was aufgrund der Bedingungen, die in dieser Branche vorgegeben sind, keine Wettbewerbsbeschränkung sein kann. Ich könnte umgekehrt fragen: Würde unter den genannten Bedingungen, die wir nicht ändern können oder nicht ändern wollen, ein weiterer Zutritt — rein theoretisch gefragt — die Allokation in diesem Markt verbessern? Dann hätte ich eine Marktschranke. Wenn ich zu dem Ergebnis komme, die Allokation würde dadurch nicht verbessert, dann ist es keine Marktschranke. Wenn man diese Frage stellt und theoretisch durchdenkt — das hat Herr von Weizsäcker gemacht —, kommt man bei unwahrscheinlich vielen Konstellationen zu dem Ergebnis, daß das, was wir traditionell als Marktschranke bezeichnen, gar keine Marktschranke ist.

Es ist vielleicht ein definitorisches Problem zu sagen, nur dort spreche ich von Marktschranke im Sinne von barrier to new competition, wenn ein Marktzutritt im Sinne der Politik des Bestmöglichen zu einer Verbesserung der Allokation führt.

Niederleithinger: Ich greife Ihre letzte Bemerkung auf: Es ist ein rein definitorisches Problem. Ich bin nicht bereit, jetzt in die Diskussion einzutreten, was wir mit dem Begriff „Marktschranke" definieren wollen. Ich wollte damit nur sagen, daß an sich alle auf dieser Welt tätigen Hersteller schwerer Lastkraftwagen potentielle Wettbewerber auch auf dem deutschen Markt sind, auch diejenigen, die überhaupt nicht präsent sind.

Diesen potentiellen Wettbewerb schätze ich zweitens als recht belanglos ein, weil ich mir nicht vorstellen kann, daß noch ein weiterer dieses Experiment auch tatsächlich wagen würde. Warum er das nicht tut? Er macht es bestimmt nicht zwecks Verbesserung der Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Allokation, sondern aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Daher bin ich der Meinung, daß die Erfordernisse für den erfolgreichen Verkauf schwerer Lastkraftwagen in Deutschland — sprich die Erfordernisse der Errichtung eines gesondert dafür auf die Beine zu stellenden Servicesnetzes mit etwas größeren Reparaturbetrieben als einer Doppelgarage — und die Erfordernisse der Investitionen im Verhältnis zu den Erfolgschancen so hoch sind, daß nicht damit zu rechnen ist, daß dies irgendeiner noch unternehmen wird. Wenn Sie dies noch nicht überzeugt, dann ist ein weiteres Hemmnis — eine Marktschranke ist das sicherlich nicht — auch das Vorhandensein eines kaufmännisch, technologisch und auch marktanteilführenden Unternehmens wie Daimler-Benz, das die gesamte Palette voll abdeckt und eigentlich wenig Raum läßt, um wenigstens in Marktnischen zu gelangen. Sie bieten ja alles an. Was brauchen Sie denn an Lastwagen? — Sie erhalten dort alles. Sie können nicht ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mal gewissermaßen den „Sportwagen unter den Lastkraftwagen" machen; den machen die auch noch. Jetzt habe ich die ganze Zeit die Bezeichnung „Marktschranke" nicht verwendet, vielleicht stellt Sie das zufrieden.

Kaufer: Es ist also noch keine Diagnose mit dem Wort vorgeprägt. Das ist meine Befürchtung, daß wir, wenn wir das Wort verwenden, bereits vorprägen und die Diagnose machen: Da ist eine Wettbewerbsbeschränkung. Wenn wir das nicht tun, bin ich damit einverstanden. Aber Marktschranke wird unter Ökonomen so verwendet, als würde man sagen: Der Wettbewerb ist beschränkt. Das halte ich für problematisch.

Niederleithinger: Beschränkt ist die Chance der Umwandlung der theoretischen potentiellen Konkurrenz in tatsächliche. Diese Chance ist gering. Die Fakten, die dafür ausschlaggebend sind, sind rein wirtschaftlicher Art. — Keine bösartigen Maßnahmen von Daimler-Benz, nichts in der Richtung.

Berg: Einige ergänzende Anmerkungen zu der Problematik der Preispolitik, wie sie von Herrn Niederleithinger dargestellt wurde. Zunächst ein empirischer Hinweis: In einer von mir betreuten Dissertation hat jemand einmal über einen Zeitraum von zehn Jahren die einzelnen Preiserhöhungssequenzen sorgfältig im Detail recherchiert. Dabei zeigte sich für den Markt der Massenautomobile, daß in der Mehrzahl der Fälle das Volkswagenwerk den Anfang gemacht hatte. Das heißt, wenn es überhaupt einen Preisführer gibt, dann wäre diese Rolle diesem Unternehmen wohl zuzuweisen. Das wäre insofern durchaus mit unseren Erfahrungen stimmig, als auch in den Vereinigten Staaten General Motors als „dominant firm" den typischen Preisführer abgegeben hat.

Ein Zweites betrifft das Argument von Herrn Hamm, nach dem Preiserhöhungen unter Umständen lediglich dazu dienen, den Inflationsausgleich zu bewerkstelligen. Ein Indiz für die Richtigkeit dieser Vermutung könnte die langfristige Renditeentwicklung sein. Hier zeigt sich, daß es den Automobilherstellern nicht gelungen ist, ihre Rendite fühlbar anzuheben. Im Gegenteil, die Renditen der 60er Jahre waren sehr viel attraktiver als die der 70er Jahre, und die der 80er Jahre werden wahrscheinlich zunächst noch kärglicher sein als die der 70er. Mit anderen Worten reicht die Preissetzungsmacht offensichtlich nicht aus, um viel mehr als Kostenschübe, die man vorher hat hinnehmen müssen, per Preiserhöhung zu kompensieren.

Ein Drittes ist — dabei greife ich wieder auf die erwähnte Dissertation zurück — die Beobachtung, daß lange empirische Aufzeichnungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Preiserhöhungen dadurch in ihrer Aussagefähigkeit erheblich Schaden nehmen, daß sie eine konstante Produktpalette unterstellen, also ein in diesem Sinne homogenes, sich im Zeitablauf nicht wesentlich veränderndes Angebot. Tatsächlich ist diese Prämisse durch die Realität fast immer widerlegt. Es verbinden sich durchweg Preiserhöhungen mit Produktveränderungen. Hier muß man dann mühsam auseinanderdividieren: Was ist sozusagen der Preisaufschlag, was steht für eine anders gewordene Leistung? Diesen Schwierigkeiten ist Rechnung zu tragen, um der Gefahr vorzubeugen, diese Treppenbewegung, von der eben schon die Rede war, höher zu bewerten, als es gerechtfertigt ist.

Ein Viertes schließlich zur Preispolitik der individuellen Konzession, die der einzelne Händler sozusagen dem Kunden macht, der in einen harten Verhandlungsprozeß mit ihm eintritt. Ich finde, das ist genau die Art von Preispolitik, die auf oligopolistischen Märkten gesamtwirtschaftlich sinnvoll ist; denn sie gestattet es, sozusagen sehr differenziert von Standort zu Standort, von Kunden zu Kunden, von Modell zu Modell dem Markt genau das zu geben, was er jeweils verlangt. Und sie hat vor allem den Vorteil, daß sie nicht rasch pariert werden kann, weil die nötige Transparenz fehlt, die ja da wäre, wenn jemand offiziell durch Listenpreissenkung in den Preiswettbewerb eintritt. Gerade diese versteckte Art von Preiswettbewerb ist im Oligopol eher willkommen als gesamtwirtschaftlich unerwünscht.

Niederleithinger: Wenn man längerfristig vergleicht, ist selbstverständlich die Rentabilität der deutschen Produzenten nicht überwältigend. Immerhin muß ich auch darauf aufmerksam machen, daß es sich um Rentabilitätsberechnungen, soweit sie überhaupt genau nachvollziehbar sind, *für das Unternehmen* handelt, für Inlandsabsatz und Auslandsabsatz. Dabei kann es ja erhebliche Unterschiede in der Rentabilität *tatsächlich* geben. Auch zu Zeiten hoher Rentabilität eines Unternehmens und hoher, gar nicht mehr verwertbarer finanzieller Reserven sind die Preise erhöht worden.

Nochmals: hier liegt kein Vorwurf meinerseits, sondern nur die Diagnose: wesentlicher Preiswettbewerb scheint nicht vorzuliegen — allenfalls sporadisch.

Modelländerungen — das habe ich selber zugestanden — machen die Preisentwicklung völlig unübersichtlich.

Drittens: Preiswettbewerb der Händler wird sowieso zugestanden. Ich halte das auch — obwohl illegal, das ist ja das Ulkige daran — für eine volkswirtschaftlich sicher sinnvolle Situation, in der wir uns befinden. Ich möchte ihn aber als Preiswettbewerb der Automobilindustrie nur insoweit anerkennen, als die Industrie dies in irgendeiner

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Weise — was sie sicher auch tut, das habe ich auch zugestanden — selber initiiert, finanziert oder dergleichen, Stichwort: Abverkaufshilfen, Werbekostenzuschüsse usw. Die Bezeichnungen sind so vielgestaltig wie bei den Rabatten der Lebensmittelindustrie.

Pohmer: Ich bin überrascht, daß Sie überhaupt einen Preiswettbewerb erwarten. Wenn man den Automobilmarkt als Oligopolmarkt ansieht, dann wäre es eigentlich überraschend, wenn der Preis das erste Wettbewerbsinstrument wäre.

Im übrigen haben Sie gesagt, die Preispolitik schiene keine große Bedeutung zu haben. Sie hat meiner Ansicht nach aber eine ganz erhebliche Bedeutung. Eine Bedeutung haben Sie selbst angesprochen, die Rücknahme der gebrauchten Konkurrenzfahrzeuge. Das ist auch eine Form der Preispolitik.

Zweitens haben wir Preispolitik ganz sicher in der Produktpalette. Wenn Sie dieselbe Karosserie mit unterschiedlichen Motoren ausstatten, dann ist die Kostendifferenz oft nicht der Preisdifferenz entsprechend. Hier dürften eher Abschöpfungseffekte der Konsumentenrente eine nicht unerhebliche Rolle spielen. So gesehen ist die Preispolitik weit bedeutsamer, als das von Ihnen hervorgehoben worden ist.

Ich gehe nun auf das Inflationsproblem ein. Sie sagten, es sei merkwürdig, wie das Ritual abliefe. Nun, ich fände es eigentlich merkwürdig, wenn es nicht so abliefe. Was erwarten wir eigentlich von einem Unternehmer? Doch letztlich, daß er seine Gewinnchancen wahrnimmt. Wenn gleichzeitig die Kosten auf der einen Seite steigen und mit dem Inflationsschub auch die Kaufkraft der Kunden zuwächst, einen höheren Preis zu bezahlen, dann wäre es im Grunde genommen, so wie die Dinge ablaufen, ein Wunder, wenn die Preise nicht erhöht würden. Obwohl man manchmal heute vom Unternehmer geradezu zu erwarten scheint — wenn man hört, die Unternehmer müßten mehr die Lohnabschlüsse honorieren —, daß sie ihre Gewinnchancen nicht mehr nutzen. Für mich ist das unverständlich, und es wäre für mich noch unverständlicher, wenn sich die Unternehmer anders verhielten, anders ausgedrückt, wenn keine Preiserhöhungen stattfänden.

Wo ich in der Tat wirtschaftliche Macht vermute und möglicherweise auch Machtmißbrauch, ist viel mehr das Produzenten-Händler-Verhältnis. Ich meine, daß im Automobilhandel ganz große Schwierigkeiten bestehen, daß hier ein Druck ausgeübt wird mit Absatzauflagen und ähnlichem, der außerordentlich hart ist, bis hin zur Kontrolle etwa der Kundendienstleistungen. Hier würde ich eher Machtmißbrauch wittern als in der Preisgestaltung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Neumann: Welche theoretische Vorstellung hat das Kartellamt bei der Beurteilung, ob bei solchen Preisrunden Marktmacht ausgespielt wird oder nicht? Es ist beinahe zwingend, daß eine solche Preiserhöhung stattfindet.

Die zweite Frage, die sich daran anknüpft, ist, wie sich das Kartellamt Preiswettbewerb vorstellt. Ich kenne auch keinerlei theoretische Grundlage dafür anzunehmen, daß — wie aus heiterem Himmel — Unternehmen, auch unter Wettbewerbsbedingungen, immerzu die Preise senken. Das geht überhaupt nicht. Irgendwo muß man an der Kostengrenze dann wohl Schluß machen. Wenn es Margen gibt, daß die Preise über den Durchschnittskosten oder Grenzkosten liegen, dann kann man eigentlich nur erwarten, daß Newcomer, die in den Markt hineinkommen, den Preis herunterdrücken und daß in der Reaktion darauf dann die heimischen Unternehmen diesen Preisänderungen folgen müssen. Wir haben Newcomer in Form der japanischen Importkonkurrenz gehabt. Diese Preiseinbrüche, die vor allem durch die Importkonkurrenz entstanden sind, sind sicherlich nicht spurlos an den deutschen Preisen vorbeigegangen. Wenn es Preiswettbewerb gegeben hat, dann hat es ihn so gegeben. Mir scheint überhaupt, daß bei der Beurteilung der Konzentration und der Frage, ob Wettbewerbsbeschränkungen vorliegen, viel zu sehr die heimische Situation betrachtet wird. Es wird so getan, als wenn der heimische Markt sozusagen eine Domäne wäre, die man nur vom Standpunkt des nationalen Konzentrationsgrades aus betrachten könne. Wenn man sich dieses und auch die Bemerkungen von Herrn Lutz vor Augen führt, der vermutet, daß der Bestand einiger deutscher Firmen auf die Dauer im Konkurrenzkampf nicht gesichert sein wird, scheint mir auch die Aussage, daß keinerlei horizontale Konzentrationsvorgänge mehr genehmigungsfähig seien, etwas fragwürdig zu sein, weil hier die Importkonkurrenz und die Möglichkeit von Sanierungsfusionen aus diesem Anlaß, aus diesem Grunde nicht mit berücksichtigt worden ist. Ich weiß nicht, wie sich das Kartellamt dazu stellen würde, wenn das, was Herr Lutz prognostizierte, einträte und aufgrund eines massiven Wiedererwachsens der japanischen Konkurrenz, aufgrund von Wechselkursänderungen oder aus welchen Gründen auch immer deutsche Unternehmen notleidend würden und dann eine Sanierungsfusion anstünde. Ich weiß nicht, ob nicht diese Aussage, man würde keinerlei Genehmigungsfähigkeit in horizontaler Hinsicht mehr sehen, gemacht worden ist unter dem Gesichtspunkt einer Betrachtung des heimischen Marktes für sich.

Heuß: Einige Bemerkungen zu den Zutrittsschranken auf dem LKW-Markt: Wenn man sich die Statistiken über die nationale Produktion anschaut, ist auffallend, daß die Bundesrepublik gar nicht so dominie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rend ist bei der LKW-Produktion. Es gibt Länder mit einer relativ weitaus größeren Produktion. Dabei habe ich nicht die einzelnen Märkte gewichtet, was natürlich eine adäquate Betrachtungsweise wäre. Es fällt auf, daß das nicht mit der PKW-Produktion korrespondiert. Ich kann leider nicht die Länder nennen, die in den deutschen Markt nicht richtig hereinkommen. Sie haben vermutet, daß das am Service liegen kann. Etwas spricht gegen eine solche Barriere, nämlich die neun Prozent — der Anteil der Ausländer — in der Bundesrepublik.

Wir haben nur zwei Fälle. Wir denken zunächst an Markteintrittsschranken in dem Falle, daß der Eintritt sehr schwierig ist und deswegen die im Markt Etablierten einen ganz festen Preis setzen können. In dem anderen Fall bewegen sich die Preise durch den potentiellen Wettbewerb auf einem so niedrigen Niveau, daß es für die anderen nicht mehr interessant ist, in diesen Markt einzusteigen. Dann sind wir als Wettbewerbspolitiker befriedigt, wenn diese Situation gegeben ist.

Nun fragt man sich: Wie steht es auf dem LKW-Markt? Sie haben besonders akzentuiert, daß wir bei der Nachfrage zu unterscheiden haben, ob sie völlig dezentralisiert oder ob sie gebündelt ist. Sie wissen, sobald wir eine gebündelte Nachfrage haben, ist der Wettbewerb viel stärker. Das war auch die Intention, warum Sie diese beiden Dinge getrennt haben. Also spricht dieser Marktfaktor vielleicht dafür, daß dort wettbewerbliche Preise sind, obgleich wir nur zwei Anbieter auf diesem Markt haben.

Lenel: Noch einmal zu den Zugangsschranken: Bisher scheint mir diese Definition ziemlich formal zu sein. Ich kann nicht im voraus sagen, ob eine Verbesserung der Allokation stattfinden kann. Der Wettbewerbsprozeß ist unbekannt, ex ante. Wie soll ich das beurteilen? Zum anderen, die Zugangsschranken sind verschiedener Art. Herr Heuß hat das eben angeschnitten. Ich vermute, daß Vertriebs- und Werkstättennetz vor allem deshalb zugangshemmend sind, wenn sie mit Ausschließlichkeitsbindungen verbunden sind. Das heißt nämlich für den potentiellen Wettbewerber, er muß, auch wenn er bereits produziert, ein völlig neues Netz aufbauen, weil die bestehenden Werkstätten seine Wagen nicht reparieren dürfen. Ob sie sie reparieren könnten, ist eine andere Frage. Es ist durchaus möglich — reine Hypothese —, daß die Stellung von Daimler-Benz so stark ist, weil die guten Werkstätten weitgehend in den Händen von Daimler-Benz sind und die Werkstätten, soweit es nicht Filialen von Daimler-Benz sind, die, soweit ich weiß, durchweg Ausschließlichkeitsbindungen haben, andere LKW's gar nicht reparieren dürfen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine Bemerkung zur Sanierungsdiskussion, Herr Neumann. Wir haben einen Sachverständigen hier sitzen. Ich vermute, er stimmt mir zu, wenn ich sage: Ich halte von den Sanierungsfusionen nicht viel. Dabei ist bisher noch nie etwas Vernünftiges herausgekommen.

Kantzenbach: Ich gehe noch einmal auf die Marktschranken ein. Das Eigenartige ist doch, daß Herr Niederleithinger einige plausible Gründe für Marktschranken vorgetragen hat, jedenfalls in der traditionellen Definition, und gleichzeitig festgestellt hat, daß alle LKW-Anbieter Verluste machen. Also muß doch offenbar eine Überkapazität auf diesem Sektor anzutreffen sein. Oder stimmt das nicht?

Diekmann: Wir haben im Schwer-LKW-Bereich den klassischen Fall, daß es wenig sinnvoll ist, nur auf den heimischen Markt zu schauen. Denn wir haben es tatsächlich mit einer europäischen Überkapazität zu tun. In Europa sind derzeit alle LKW-Märkte notleidend. Wir haben auf der anderen Seite Produzenten, z. B. in Frankreich, die glücklicherweise auf dem deutschen Markt keine besonders große Rolle spielen, die vom Staat über Jahre hinweg bis jetzt alimentiert werden, eine, wenn Sie so wollen, der Stahlindustrie nicht unähnliche Situation. Es ist schon verständlich, daß die hiesigen Hersteller bemüht sind, einen „Newcomer" z. B. aus Frankreich, der dann auch noch mit staatlichen Mitteln in den Wettbewerb eintreten würde, am Betreten des hiesigen Bodens, soweit es geht, zu hindern. Das erklärt also den Ertragsverfall. Sie sprachen von dem potentiellen Wettbewerber, der eine für den Konsumenten durchaus erfreuliche Situation herbeiführt. Das ist genau der Fall, um den es sich hier handelt.

Ich habe noch eine Ergänzungsfrage zu dem Thema Marktanteile. Sie nannten vorhin knapp zehn Prozent im Bereich der LKW ab 16 Tonnen. Haben Sie hier auch die Sattelzugmaschinen miteingerechnet, die in diesem Bereich als Einheit mit dem schweren 16-Tonnen-LKW gesehen werden müssen. Ich kann mir vorstellen, daß der Marktanteil dort höher ist (vgl. Tabelle 7).

Niederleithinger: Die Sattelzugmaschinen gehören in der Tat dazu. Ob sie hier hereingerechnet worden sind, kann ich Ihnen nicht mit Exaktheit sagen — an sich sollten es LKW über 16 Tonnen und die entsprechenden Sattelzugmaschinen sein.

Zweitens. Woran liegt es, daß die Ausländer bei den schweren LKW nicht hereinkommen? Ich vermeide den Ausdruck „Marktschranken", um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen. Es liegt sicher nicht daran, daß die deutschen Hersteller Ausschließlichkeitsverträge mit Werkstätten haben. Die Ausschließlichkeit in den Verträgen erstreckt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich auf den Verkauf, meines Wissens nicht auf die Reparatur. Sie dürfen also fremde Fahrzeuge reparieren. Nur, ob eine Werkstatt in der Lage ist, das fremde Fahrzeug zu reparieren, das sie nicht kennt, für das sie keine Ersatzteile hat und dergleichen, wage ich zu bezweifeln. Das Problem ist also nicht, daß die Werkstätten überhaupt nicht dürfen, sondern das Problem ist, daß für den Absatz leistungsfähige Unternehmen, die man bloß anzuheuern braucht, nicht zur Verfügung stehen. Jeder leistungsfähige Lastwagenhändler hat seinen Vertrag mit einem deutschen Hersteller oder eben mit den wenigen skandinavischen.

Das Problem ist, daß sowohl eine LKW-Werkstatt als auch ein LKW-Servicenetz insgesamt eine gewisse Mindestgröße haben müssen. Es ist wahrscheinlich außerordentlich schwierig, wenn nicht gar unmöglich, in der gegenwärtigen Marktstruktur der Bundesrepublik Platz zu schaffen für ein neues Servicenetz und dann noch dafür zu sorgen, daß alsbald für dieses Servicenetz auch genügend Fahrzeuge, die reparaturbedürftig sind, zur Verfügung stehen. Es ist möglich, mit irrsinnigen Investitionen ein solches Servicenetz zu errichten. Ich halte es aber für ziemlich unwahrscheinlich, daß es jemand tut. Denn es ist praktisch ausgeschlossen, mit dem geringen vorstellbaren Markterfolg dieses Servicenetz dann auch rentabel zu betreiben.

Ob es eine Preisbarriere gibt, weil der deutsche Markt im Preis so herunterkonkurriert ist, daß keiner bereit ist, sich zusätzlich zu engagieren, weiß ich nicht. Dies müßte eine Entwicklung der allerletzten Zeit sein und keine Entwicklung über viele Jahre.

Ich meine, daß kartellrechtlich Preismißbrauchsverfahren im Bereich der Automobilindustrie überhaupt nicht zur Debatte stehen. Es ist völlig unwahrscheinlich, daß es einmal Verfahren gibt, meiner Einschätzung nach jedenfalls. Aber für die allgemeine mehr theoretische Diskussion herrscht ein hinreichender Preiswettbewerb. Für meine Stellungnahme, es herrsche kein hinreichender Preiswettbewerb, habe ich allerdings einen Einwand befürchtet, nämlich daß mich jemand fragt, wie ich denn eigentlich Preis- und Produktwettbewerb voneinander abgrenze. Das scheint mir das viel größere Problem zu sein als die Diskussion um den Preiswettbewerb.

In dem Moment, in dem ein Hersteller sowohl den Preis irgendwie berücksichtigen muß als auch Wettbewerb mit immer weiterentwickelten Produkten treibt, scheint es mir ein theoretisch sehr schwieriges Problem zu sein, dies voneinander zu unterscheiden. Denn wir wissen alle, daß wir nicht nach dem einfachen Verfahren vorgehen können, daß Preiswettbewerb vorliegt, wenn der Preis gesenkt wird, Preiswettbewerb aber nicht vorliegt, wenn ein besseres Produkt für den gleichen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Preis angeboten wird. Dies ist mit Sicherheit selbst für einen Kartellbeamten zu einfach.

Röper: Ford verkauft relativ wenige LKW in Deutschland wie auch in Europa, ausgenommen Großbritannien, im Vergleich zu seiner starken Stellung in den USA. — Können Spezialisten einiges über die Lebensdauer der LKW sagen? Im LKW-Geschäft Mode und Styling wie beim PKW hereinzubringen, ist fast unmöglich. Die Lebensdauer der LKW — sowohl nach Jahren als auch nach Fahrtleistung in Kilometern gemessen — beträgt wahrscheinlich ein Vielfaches der PKW-Lebensdauer.

Es steht u. a. weiterhin die These von Herrn Niederleithinger zur Diskussion. Von Ihrem Vorgänger — Herr Backsmann — habe ich gehört, daß entscheidend die Modellpolitik und die Marketingstrategie für dieses Modell, weniger aber der Preis seien. Daimler-Benz hat weltweit ein hohes Image erreicht.

Das zu erreichen, technische Hochwertigkeit mit einem Nimbus zu verbinden, ist eine schwierige Aufgabe und wird nur von wenigen erfolgreich betrieben. Im „merry old England" fahren die Reichen nach wie vor einen z. T. recht alten Rolls-Royce. Wir meinen, daß dieser Wagen in Styling und Technik restlos überaltert und im Preis überhöht ist.

Speziell zum Preiswettbewerb bei Lastkraftwagen frage ich: Welche Aktionsparameter benutzen die beiden verbliebenen Hersteller — Daimler-Benz und M.A.N. — untereinander? Oder weiß man darüber gar nichts? Ich habe es so verstanden, daß die anderen fast irrelevant auf dem deutschen Markt sind. Daimler-Benz und M.A.N. fertigen Achsen gemeinsam. Sind da vielleicht außer den Achsen auch noch andere Verbindungslinien?

Niederleithinger: Daimler-Benz und M.A.N. fertigen aufgrund eines genehmigten Rationalisierungskartells Antriebsachsen und Motorblöcke gemeinsam — meines Wissens ohne Zylinderköpfe. Ich sagte schon, daß dem Bundeskartellamt gegenüber sehr deutlich gemacht worden ist, nachgewiesen worden ist, daß durch die höheren Serienzahlen, die dadurch zustande kommen, erhebliche Rationalisierungs- und Fertigungskostenvorteile erzielt werden. Diese Kooperation stößt inzwischen auf unsere — sagen wir mal — Kritik oder Vorbehalte, weil inzwischen auch eine weitere Kooperation zwischen M.A.N. und VW hinzugekommen ist. Wir haben für die letztere nachdrücklich betont, daß die uneingeschränkte Fortführung des Rationalisierungskartells Daimler-Benz — M.A.N. wegen des Kumulationseffektes nicht mehr in Frage kommt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nicht nur ich persönlich, sondern auch das Kartellamt wissen über das konkrete Wettbewerbsverhalten der Schwerlastkraftwagenhersteller auf dem deutschen Markt wenig. Es bestand kein Anlaß, dies in der zurückliegenden Zeit, sagen wir einmal im letzten oder im vorletzten Jahr, im einzelnen aufzuklären. Allein durch die Beobachtung der allgemein zugänglichen Informationsquellen ist hier in der Tat nichts herauszuholen. Bekannt sind die Strukturdaten, also die Marktanteile auf der Basis der Zulassung usw. Bekannt sind gelegentlich diese oder jene Einzelheiten; so wird — um zu einem anderen Bereich zu kommen — hier und da geäußert, bei den Omnibussen sei es eine wahre Katastrophe mit den Erlösen, u. a. m. Aber das wirkliche Wettbewerbsverhalten wird für uns datenmäßig nicht transparent.

Backsmann: Es ist dem Kartellamt oft von der Automobilindustrie vorgehalten worden, man sehe den relevanten Markt zu eng. Die Gefahr, das zu tun, ist um so größer, je mehr der Gemeinsame Markt in Zweifel gezogen wird. Wir haben uns auf den Standpunkt gestellt, daß für die deutsche Automobilindustrie mit 50 Prozent Exportanteil der relevante Markt die ganze Welt, d. h. der Weltmarkt ist. Wir müssen also auch bei Kooperationen berücksichtigen, daß wir 50 Prozent, im Schnitt gerechnet, unserer Erzeugnisse exportieren. Darum kann man nicht das Problem der Kooperation innerhalb der nationalen Grenzen sehen; dann liegt man schief. So kann es durchaus passieren, daß wir zu Kooperationen kommen, die unter dem Gesichtspunkt des deutschen Marktes vielleicht Bedenken auslösen, nicht aber unter dem Gesichtspunkt des Marktes, der für die Automobilindustrie relevant ist, nämlich des Weltmarktes.

Röper: Wir hatten festgestellt, daß es in jedem EG-Land eine führende Marke gibt, nämlich die nationale Marke. Die nationalen Grenzen spielen durchaus auch noch eine Rolle. Daß die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ländern wichtiger wird, davon bin ich überzeugt. In diesem speziellen Fall weise ich auch auf einen erheblichen Komponentenwettbewerb hin. Die Tendenz, Hinterachsen gemeinsam zu fertigen, ist weltweit verbreitet. Die Stückzahlen, die für solche schweren Komponenten erforderlich sind, sind wegen der hohen Investitionen u. a. für Pressen ungewöhnlich hoch. Es ergibt sich in diesem Bereich eine Zusammenfassung bei relativ wenigen, aber sehr starken Zulieferern.

Diekmann: Wir müssen klar sehen, daß beispielsweise im Wettbewerb mit den großen japanischen Herstellern auch in diesem Sektor, zwar nicht auf deutschem Boden, auch bisher nur in Ansätzen auf europäischem Boden, aber eben auf den wesentlichen Exportmärkten in Afri-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ka, in Asien, in anderen Teilen der Welt ein Durchsetzen nur möglich ist, wenn wir zumindest annähernd bei Wahrung der Vielfalt, die in diesem Falle ja nur noch aus drei Unternehmen besteht, bei Wahrung des Wettbewerbs im eigenen Lande und der Weiterexistenz mehrerer Unternehmen die Vorteile, die ein Land wie Japan hat, im Wege der wenigstens teilweisen Kooperation bei der gemeinsamen Fertigung von Komponenten ausgleichen. Ich kann Ihnen aus meiner mehr als zwanzigjährigen Erfahrung auf dem Nutzfahrzeugmarkt nur sagen, es gibt kaum einen Sektor, in dem Preiswettbewerb so heftig ist wie gerade im LKW-Gebiet.

Hinzu kommt — und das darf man nicht unterschätzen —, daß der LKW ja nur ein Teil des Angebots ist, das von einem LKW-Hersteller ausgeht. Wir haben daneben das Angebot kompletter Transportkonzepte. Die Stärke eines Unternehmens wie Daimler-Benz liegt auch darin, daß es neben der hardware noch software-Pakete in erheblichem Umfange zur Verfügung stellen kann, also eine Transportberatung und Modelle für den Transport bestimmter Güterkategorien anbieten kann. Die Tatsache, daß ein Unternehmen wie Daimler-Benz dies in so hohem Maße entwickelt hat, erklärt meiner Ansicht nach seinen Vorsprung nicht nur hier in der Bundesrepublik, sondern auch außerhalb der Bundesrepublik. Das als ergänzende Information zur Frage, was den Wettbewerb in diesem Bereich ausmacht.

Lenel: Damit ist auch ein theoretisch interessantes Problem angesprochen: Welches ist der relevante Markt? Auf der einen Seite erscheinen auf dem deutschen Markt kaum ausländische Anbieter. Zum anderen treffen die deutschen Unternehmen mit ausländischen Unternehmen vor allem auf Märkten von Ländern zusammen, in denen nichts produziert wird. Wir haben bereits über die Bedeutung der Händler- und Werkstättenorganisation gesprochen. Die Frage ist: Kann man, wenn auf dem inländischen Markt ein ausländischer Anbieter kaum erscheint, sagen, da man sich auf Exportmärkten trifft, müßte man die ganze Welt zusammennehmen und Anbieter für die deutschen Verhältnisse mitberücksichtigen, die auf den deutschen Märkten allenfalls potentiell erscheinen? Außerdem wurde gesagt, das potentielle Erscheinen ist in Frage gestellt, wenn keine Händler- und keine Werkstättenorganisation vorhanden ist. Wie ist das im Ausland? Wenn etwa Daimler-Benz in Afrika oder in Südamerika in einen Markt hineinkommen will, in dem bisher beispielsweise amerikanische Anbieter tätig waren, dann müßte Daimler-Benz ja auch dort eine Handels- und Werkstättenorganisation aufbauen. Oder ist das da anders geregelt? Sind da die Werkstätten bereit, sowohl einen amerikanischen als auch einen Daimler-Benz als auch einen japanischen Lastkraftwagen zu reparieren?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Backsmann: In Südamerika ist es so, daß Daimler-Benz dort selbst produziert und auch eine eigene Vertriebsorganisation hat, wie sie über das ganze Land Brasilien, Argentinien z. B. verbreitet ist. Amerikaner und Japaner bieten dort auch an. Zum Teil sind sie übernommen von Volkswagen; Chrysler in Argentinien, Chrysler in Brasilien — Lastwagenherstellung — ist von Volkswagen übernommen worden. Die Japaner bieten auch an in Südamerika.

Nusch: Ford hat einen Marktanteil von 52 % auf dem LKW-Markt in Südamerika.

Röper: Aufgrund der Währungsprobleme ist nicht von dem Südamerikamarkt zu sprechen. Diejenigen, die nach Brasilien gegangen sind, haben jetzt eine Menge Ärger. Als Herr Backsmann noch bei VW war, war das eine reine Goldgrube. Das ist jetzt eine taube Mine geworden.

Backsmann: Das wird aber wieder eine Goldgrube werden.

Niederleithinger: Ich nehme zu zwei Punkten Stellung. Zunächst zu der nie endenden Diskussion, das Kartellamt gehe von einem regional zu engen Markt aus, nämlich dem deutschen Markt. In Wirklichkeit sei aber der Weltmarkt maßgebend. Wir werden uns über diesen Punkt nicht deswegen kaum einigen, weil eine der beiden Seiten — in diesem Fall Automobilindustrie und Kartellamt — irgendwie uneinsichtig sind oder dergleichen, sondern weil beide Seiten von verschiedenen Gesichtspunkten ausgehen. Es ist für mich überhaupt kein Zweifel, daß es für die Unternehmensstrategie von Ford, die uns Herr Lutz nahegebracht hat, nicht ausreichen kann, eine Strategie für Deutschland zu konzipieren. Selbstverständlich konzipiert Ford für den Personenwagenbereich eine Marktstrategie für Europa. Es zählt dann zufällig — das ist hier nicht erläutert worden — Griechenland nicht mehr zu diesem Europa, das so abgegrenzt worden ist. Dies möchte ich ausdrücklich betonen. Es ist für mich auch völlig klar, daß für die Unternehmensstrategie von Daimler-Benz der deutsche Markt eine wesentliche Rolle spielt, mengenmäßig — das ist gar keine Frage — und auch wegen des Produktionsstandorts. Aber dies wird überschattet von ständigen Überlegungen, wie machen wir es da, dort und dergleichen. Daimler-Benz ist mit seiner Lastwagenfabrikation überhaupt nicht lebensfähig, wenn es nur auf den Absatz in Deutschland angewiesen wäre. Selbst wenn sie noch den einen oder anderen an die Wand drücken würden und wären ein Monopolist in Deutschland, ist der deutsche Markt auch noch zu klein.

Wir betrachten den relevanten Markt als einen Arbeitsbegriff des Kartellrechts. Ich vertrete seit mindestens zehn Jahren den Standpunkt,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß es nicht einmal im Kartellrecht einen einheitlichen Arbeitsbegriff „relevanten Markt" gibt, sondern daß es bei den einzelnen Vorschriften durchaus unterschiedliche Gesichtspunkte gibt, die schon bei dem relevanten Markt eine Rolle spielen.

Wenn wir hier über Wettbewerbsstruktur und — beim Lastwagen allerdings nicht — Wettbewerbsverhalten sprechen, dann doch eigentlich nur unter der Zielrichtung: Was könnte das Kartellrecht irgendwann einmal damit zu tun haben? Es könnte z. B. zu Fusionen kommen zwischen — was weiß ich — Daimler-Benz und M.A.N.; alles pure Theorie. Es könnte zu einer Spezialisierungsvereinbarung zwischen diesen Unternehmen kommen. Oder Ford und General Motors könnten — das ist immer ein nettes kartellrechtliches Beispiel, weil es auch international-rechtliche Aspekte hat — sich weltweit zusammenschließen, dadurch auch Ford Europa, Köln, mit Opel und den übrigen General Motors-Betrieben.

Nur für solche Fälle ist der kartellrechtliche Arbeitsbegriff „relevanter Markt" von Bedeutung. Dann ist in der Tat die Beurteilung der Auswirkung einer solchen Wettbewerbsbeschränkung auf dem deutschen Markt die Entscheidungsgrundlage. Daß dies nicht die alleinige Sicht des Kartellrechts ist, ist schon im Wortlaut — etwa der Fusionskontrolle — ganz deutlich. Im Falle der Untersagung eines Zusammenschlusses wegen Entstehens einer marktbeherrschenden Stellung in der Bundesrepublik Deutschland besteht die Möglichkeit der Ministererlaubnis, und der Gesetzgeber hat ausdrücklich geschrieben, daß dabei auch die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen außerhalb Deutschlands zu berücksichtigen ist. Der Gesetzgeber selber hat gesehen, daß es Gesichtspunkte in der kartellrechtlichen Betrachtung gibt — allerdings nur in der Ausnahmeerlaubnis im Rahmen des Ministerverfahrens —, die hier von außen auf uns einwirken. Wir werden uns also, wenn wir hier von unterschiedlichen Ansatzpunkten, von unterschiedlichen Betrachtungsweisen ausgehen, nie im Ergebnis einigen. Wir werden uns einigen können, wenn wir es ganz konkret fassen. Wenn wir heute nicht eine allgemeine Diskussion hätten, sondern wenn ich heute in einem ganz konkreten Kartellverfahren — sagen wir — die Macht von Daimler-Benz gegenüber den Materiallieferanten oder gegenüber der Handelsorganisation — das ist bei Daimler-Benz nicht sehr viel im letzten Punkt — zu untersuchen hätte, dann könnten wir uns wahrscheinlich auch darüber einigen, daß es hier auf die deutsche Situation ankommt.

Aber generell, Herr Backsmann, werden wir uns nie darüber einigen können. Ihre Unternehmen müssen eine sehr viel weitere Betrachtung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anstellen, als wir sie im Hinblick auf irgendwelche einmal theoretisch oder eines Tages auch praktisch auf uns zukommende Kartellverfahren haben.

Ein Zweites. Ich hatte schon ausdrücklich erklärt, daß das Wettbewerbsverhalten auf dem deutschen Markt für schwere Lastkraftwagen nicht so transparent ist, daß ich hier eine fundierte Meinung darüber abgeben könnte. Ich möchte zu einigen Gesichtspunkten — etwa zu den Transportkosten von Daimler-Benz — noch folgendes sagen: Im einzelnen ist mir dies nicht bekannt. Ich kann mir nicht recht vorstellen, daß für die Entscheidung einer mittleren oder größeren Spedition, weiter bei Daimler-Benz zu bleiben oder von M.A.N.- oder Volvo-Fahrzeugen zu Daimler-Benz überzuwechseln, die Beratung eine entscheidende Rolle spielt. Das müßte man nachprüfen. Aber ein wesentlicher Aspekt auf diesem Markt und mit ein Grund für die Bedeutung von Daimler-Benz auf dem Markt — einer von mehreren Gründen — ist die Tatsache, daß Daimler-Benz wohl als einziges Unternehmen nicht nur im Schwerlastwagenbereich alle Variationen abdeckt. Man kann sich wahrscheinlich kaum irgendeinen Transportbedarf vorstellen, zu dem Daimler-Benz nicht mit Recht antworten kann: Dafür haben wir das spezielle *auch*. Darüber hinaus verfügt Daimler-Benz über die volle Palette aller Fahrzeuge, nicht nur über die Fernlastzüge, sondern auch über die kleineren Lastwagen, die die Feinverteilung vornehmen, bis hinunter zu den Transportern, die vielleicht die einzelnen Pakete zu den einzelnen Empfängern bringen. Das ist unserer Einschätzung nach ein entscheidendes Wettbewerbsmittel.

Ich gebe trotz fehlender Transparenz weiter zu: Wenn ich nicht nur unterstelle, sondern weiß, daß der deutsche Schwerlastkraftwagenbereich und angrenzende Bereiche erhebliche Einbrüche der Nachfrage in den letzten zwei Jahren erleben mußten, wenn ich sehe, daß die Exporterfolge zwar weiter sehr beachtlich sind, aber dies ist ja immer ein Geschäft, das mit erheblichen Schwankungen fertig werden muß, wenn ich weiter weiß, daß der typische Nachfrager nach Schwerlastkraftwagen sachkundig, von der Technologie her einigermaßen marktkundig und kaufmännisch erfahren ist, dann erscheint es mir plausibel, daß derzeit — und das interessiert ja — auf diesem Markt wesentlicher Preiswettbewerb sein könnte. Dies will ich gar nicht bestreiten.

Röper: Wir sollten uns auch einmal vor Augen halten, daß ein solcher Lastzug zwischen 150- und 250 000 DM kostet. Der Nachfrageeinbruch ist unter anderem dadurch entstanden, daß die Zinsen so hoch sind und die Spediteure sich daher überlegen, ob sie die Lastzüge noch ein paar Jahre länger bei höheren Reparaturkosten fahren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zur Marktabgrenzung bemerke ich: Die arabischen Märkte sind im Augenblick für einige Unternehmen Goldgruben, während andere kaum ins Geschäft kommen.

Diekmann: Noch zwei Anmerkungen: Die erste bezieht sich auf den Preiswettbewerb. Ich kenne keine Phase während der zurückliegenden 20 Jahre, in der es nicht — ohne Rücksicht auf die momentane Konjunkturlage — einen außerordentlich heftigen Preiswettbewerb im Bereich der schweren LKW gegeben hat. Das ist ein Dauerzustand und erklärt, weshalb es für Ausländer so schwer ist, auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen.

Punkt zwei: Wenn Sie in der Frage der gemeinsamen Fertigung von Komponenten seitens des Kartellamtes eine restriktive Haltung einnehmen, aufgrund der Tatsache, daß wir es de facto nur noch mit drei nennenswerten Anbietern zu tun haben, dann müssen Sie sich darüber im klaren sein — das will ich noch einmal ganz deutlich am Fall Daimler-Benz und M.A.N., zwar konstruiert, aber eben doch sehr konkret bezogen auf diesen Fall darlegen —, daß Sie möglicherweise eine Situation schaffen, bei der das kleinere von diesen beiden Unternehmen über kurz oder lang aus dem Markt ausscheidet, Sie also nur noch einen Anbieter haben, weil Sie dem kleineren Unternehmen die Möglichkeit nehmen, aus der Verbundfertigung heraus die nötige Kostenbasis herzuleiten, die es braucht, um im internationalen Wettbewerb zu überleben.

Wir haben hier den klassischen Fall, wo wir eben nicht nur auf den nationalen Markt schauen dürfen, und zwar im Interesse der Aufrechterhaltung einer gewissen Vielfalt des Angebots.

Backsmann: Die Firmen werden, wenn ihnen eine gemeinsame Produktion bestimmter Komponenten untersagt wird, ins Ausland gehen und damit Arbeitsplätze im Inland abbauen. Im Ausland werden sie gemeinsam produzieren können, ohne daß ihnen der Einspruch des Kartellamtes entgegengehalten wird.

Niederleithinger: Auch bei einer rein nationalen Betrachtung können wir durchaus zum gleichen Ergebnis kommen. Die Frage ist, ob wir die Voraussetzungen anerkennen. Auch bei einer rein nationalen Betrachtung des Marktes, der Marktbeherrschung und allem, was dazu gehört, also auch im Rahmen des § 5 Abs. 2 und 3, spielt sicher eine Rolle, ob bei einer Einstellung der gemeinsamen Komponentenfertigung morgen durch Verfügung des Kartellamtes übermorgen M.A.N. die Lastwagenproduktion einstellen muß. Es ist überhaupt keine Frage, daß dies ein relevanter Gesichtspunkt auch bei einer rein nationalen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Betrachtung ist. Die Probleme liegen woanders, nämlich ob die Voraussetzungen wirklich erfüllt sind, ob es zu weitgehend ist usw. Zweiter Gesichtspunkt — ich muß Sie hier bitter enttäuschen —: Ihre gemeinsame Komponentenfertigung von Daimler-Benz und M.A.N. im Ausland würde auch unter das deutsche Kartellrecht fallen.

Backsmann: Wenn die deutschen Hersteller mit ihren Tochtergesellschaften in Brasilien gemeinsam Achsen fertigen und diese nach Europa exportieren, was soll das Kartellamt machen?

Niederleithinger: Das ist mir ein bißchen zu weit weg!

(Heiterkeit)

Diekmann: Ein ganz konkretes Beispiel. Beide Unternehmen haben beispielsweise Fertigungsstätten in den USA; nichts läge näher, als dann den Weg zu beschreiten, den Herr Backsmann hier skizziert hat; dann werden diese Fahrzeugteile aus den USA exportiert.

Niederleithinger: Nachdem es sich um so „leichtgewichtige" Dinge wie Motorblöcke und angetriebene Hinterachsen handelt, wäre das zu vernachlässigen.

Röper: In Deutschland werden einheitliche Lastkraftwagen mit verschiedenen Aufbauten verkauft. In England und in den USA können Sie Lastkraftwagen kaufen und festlegen: Hinterachse von dem, Motor von einem anderen Lieferanten und dergleichen mehr. Ford bietet in den USA schwere LKW an mit Dieselmotoren entweder von einer General Motors Tochter (DDA), von International Harvester oder Cummins. Eigene Dieselmotoren fertigt Ford in den USA jedoch nicht.

Diekmann: Meines Wissens ist man dabei, sich in den USA dem deutschen Modell, dem deutschen Vorbild anzupassen. Motoren zur Auswahl haben Sie auch bei anderen Herstellern.

Niederleithinger: In meinem technischen Verständnis bin ich, Herr Röper, ein klein bißchen entsetzt. Wenn das so ist, dann denaturiert doch der Lastwagenhersteller zu einem Primitivbetrieb des Stahlbaus. Denn das ist doch eine Kleinigkeit, nur die verbindenden Teile herzustellen.

Backsmann: Als die mittlere LT-Reihe bei Volkswagen eingeführt wurde, hatte man noch keinen adäquaten Motor für diesen Wagen. Man hat deshalb einen Perkins-Motor bezogen für eine Übergangszeit. Das war von vornherein gewollt, bis man fertig war mit dem eigenen Motor. Ich kann mir also nicht vorstellen, daß ein richtiger LKW-Herstel-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ler, der auf seine Marke, auf seinen Ruf und auf sein Image Wert legt, auf Dauer fremde Motoren einbaut. Es sei denn, in einer Gemeinschaftsproduktion mit einer Firma, die auch einen gewissen Ruf hat.

Niederleithinger: Die Situation ist vergleichbar mit dem deutschen Omnibusbau, der früher seine Aufbauten, seine Karosserien und Fahrgestelle sich einmal von diesem und einmal von jenem holte.

Kantzenbach: Ich möchte darauf hinweisen, daß meines Wissens auch Volvo, die wohl offenbar nicht in großer Stückzahl produzieren, Motoren aus England beziehen. Es scheint mir also die Frage, ob man Motoren woanders her beziehen darf, eine Frage der economies of scale zu sein. Ist das richtig? Können Sie das bestätigen?

Nusch: Eine Frage zur Deckung der Marktsegmente und der verschiedenen Bedarfe. Bei uns können Sie im LKW-Bereich Cummins-Motoren, eigene Ford-Motoren, Deutz-Motoren und andere beziehen. Hier haben Sie eine relativ weite Palette. Wenn Sie auf den amerikanischen Markt gehen, wird es ähnlich breit, auch bei Ford. Das ist entsprechend der individuellen Transportleistung durch den Nachfrager zu sehen.

Gröner: Es wurde mit der nationalen Wettbewerbsfähigkeit operiert. Für mich ist das eine Leerformel. Ich hätte gern erfahren, wie das kartellrechtlich sachlich näher definiert werden kann.

Wolf: Das ist ja schon Ford gefragt worden. Die Frage der nationalen Marktabgrenzung hat eine Riesenrolle bei der Diskussion der letzten GWB-Novelle gespielt. Das Ergebnis ist Ihnen bekannt. Der Gesetzgeber hat sich davon überzeugen lassen, daß diese Abgrenzung und keine andere die einzig — wenn Sie so wollen — machbare ist.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen des § 24.3 GWB, also im Rahmen der Ministererlaubnis, haben wir bisher immer so interpretiert, daß es nicht darum geht, bloß etwa die Marktposition deutscher Unternehmen im Ausland zu stärken und zu verbessern, sondern daß dieses Tatbestandsmerkmal als Voraussetzung für eine Ministererlaubnis nur dann ziehen kann, wenn es um die Frage geht, ob von der Größe oder von sonstigen Vorteilen des Zusammenschlusses her die Unternehmen überhaupt erst in die Lage versetzt werden, am internationalen Wettbewerb teilzunehmen.

Ich gebe zu, daß diese Interpretation auch etwas final, eingrenzend ist; denn andernfalls müßte man in nahezu allen Fällen, in denen der Exportanteil der beteiligten Unternehmen hoch ist, zu dem Ergebnis kommen — im Rahmen der Ministererlaubnis —, dies ist ein relevan-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ter Gemeinwohlgrund. Wir legen ihn so, wie geschildert, recht restriktiv aus.

Vielleicht in dem Zusammenhang eine Ergänzung zur nationalen Marktabgrenzung: Man muß einfach die Philosophie des Gesetzes dabei im Auge behalten, die a) davon ausgehen muß, daß deutsches Recht nicht die Verhältnisse dieser Welt regeln kann, sondern sich nur auf das deutsche Territorium beziehen kann, und b) ist der tragende Gedanke: Stärkung der deutschen Exportwirtschaft, gegebenenfalls auch durch Zusammenschlüsse, durch Kooperationen — es sei denn, es entsteht dadurch eine marktbeherrschende Position im Inland. Vom Gesetzgeber ist postuliert oder als Philosophie anerkannt: dies Letztere soll und darf nicht sein, weil sonst die Gefahr besteht, daß eine, wenn Sie so wollen, bessere Durchsetzbarkeit deutscher Produkte auf Auslandsmärkten über Monopolrenditen im Inland erkauft wird. Und dieses ist vom Gesetzgeber nicht gewollt.

Kantzenbach: Meines Erachtens ist bei der Anwendung dieser Klausel außerordentlich wichtig der Nachweis, daß durch den Zusammenschluß, das heißt durch die Größe, die Wettbewerbsposition im Ausland tatsächlich verbessert wird. Das heißt, man kann nicht stillschweigend davon ausgehen: je größer desto besser, sondern es müßte schon konkret nachgewiesen werden, daß die scale economies oder, wie wir beim Lastwagenmarkt gesehen haben, ein Reparaturnetz erforderlich ist, das nur ein größeres Unternehmen aufbauen kann. Es muß also konkret der Kausalzusammenhang nachgewiesen werden.

Gröner: Aus Ihrer Formulierung klang aber gleichfalls heraus, Herr Wolf, als würde das u. U. als zahlungsbilanzpolitisches Instrument akzeptiert. Exportförderung ist eigentlich Instrument der Zahlungsbilanzpolitik.

Wolf: So wollte ich es nicht verstanden wissen. Ich kann mir auch kaum vorstellen, daß wir beim Bundesminister für Wirtschaft nur dann zu entscheiden hätten, wenn die Größenordnung zahlungsbilanzrelevant werden könnte. Dies scheint mir eher eine theoretische Frage zu sein. Es gehört auch zu den Aufgaben der Wettbewerbspolitik oder, wenn Sie so wollen, der Wettbewerbspolitik als Teil der Wirtschaftspolitik, die Exportfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu fördern, zu stärken. Insofern immer Ja auch zur Stärkung der Position deutscher Unternehmer draußen, gegebenenfalls durch Kooperation drinnen, auch durch Zusammenschlüsse. Fusionskontrolle heißt ja nicht per se Fusionsverbot. Die Grenze ist eben das Entstehen der marktbeherrschenden Stellung hier bei uns. Das Ganze schlägt dann um, und diese Philosophie besagt dann: Dafür ist der Preis zu hoch. Die Stärkung der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deutschen Unternehmen draußen auf Kosten einer marktbeherrschenden Stellung drinnen wird von dem Ministerium nicht akzeptiert.

Seidenfus: Bedeutet das nicht, daß Sie im Grunde genommen Dumping unterstellen müssen? Sonst gibt das Ganze keinen Sinn. Marktbeherrschung im Innern, höhere Preise und Großbetriebsvorteile, die aber verwendet werden, um im Ausland mehr abzusetzen. Dumping ist nicht so ohne weiteres vorstellbar, siehe aktueller Stahlfall in USA.

Wolf: Herr Seidenfus, ein konkretes Marktverhalten unterstellt die Fusionskontrolle sowieso nicht, es ist eine Strukturkontrolle. Sie hat zum Ziel, Strukturen nicht entstehen zu lassen, die ein bestimmtes Verhalten nahelegen oder auch nur ermöglichen. Es ist theoretisch doch nicht zu leugnen, daß bei einer marktbeherrschenden Stellung im Inland diese Stellung ausgenutzt wird, um die eigene Position draußen besser durchzuhalten oder draußen sogar vordringenden Wettbewerb zu betreiben, im Ergebnis über Monopolrenditen die Außenposition zu finanzieren. Und dies genau ist vom Gesetzgeber nicht gewollt. Ob das tatsächlich so praktiziert wird, ist eine andere Frage. Die Fusionskontrolle hat zu verhindern, daß Strukturen dieser Art entstehen.

Kaufer: Ich habe Schwierigkeiten, mir vorzustellen, wie man den Preiswettbewerb aus dem Gesamtbild des Wettbewerbs herauslöst. Sie sprachen soeben auch wieder vom „wesentlichen Preiswettbewerb". Wir haben gestern von den Riten der Preiserhöhung gesprochen. Wenn ich den Markt einmal so nehme, wie er ist und wie er wohl auch im wesentlichen nicht änderbar ist, dann kann ich mir schlecht vorstellen, wie man z. B. mitten in einer laufenden Periode eine Preissenkung durchführen kann, ohne daß man Preiskriege auslöst, die weiß Gott wohin führen. Eine Möglichkeit, das zu machen — ich weiß nicht, ob es damals dahintergesteckt hat —, war der Sparkäfer. Man variiert leicht das Modell und setzt für dieses Modell einen neuen Preis; dann wäre der Preiswettbewerb wiederum angekoppelt an eine Modelländerung. So könnte ich mir vorstellen, daß man im Oligopol einen Preiswettbewerb betreibt.

Bei LKW's habe ich noch größere Schwierigkeiten, mir vorzustellen, wie ich den Preiswettbewerb aus den anderen Elementen herauslöse. Beim LKW-Bau tangiert der Produktwettbewerb, wenn er stattfindet, so elementar die Gesamtkosten eines LKW, daß jeder Produktwettbewerb immer auch zu anderen Preisen führen muß. Dann müßte im LKW-Bau der Preiswettbewerb noch essentieller an den Produktwettbewerb gekoppelt sein. Ich kann mir nicht vorstellen, wie man in dieser Branche nur vom Fehlen wesentlichen Preiswettbewerbs allein sprechen kann, wie man das überhaupt diagnostizieren kann. Ich meine,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß dieses Wettbewerbselement mit einer ganzen Menge anderer Elemente unauflösbar verbunden ist. Ich müßte mir das ganze Bündel anschauen und gucken, ob dieses Bündel eingesetzt wird. Ich kann es mir bei Produkten wie etwa Zigaretten vorstellen. Da scheint es mir möglich zu sein, die Fellner'sche Idee aufzugreifen, daß man sagt: Wir verlagern den Wettbewerb vom Preis auf andere Dinge wie Werbung usw. Derartiges kann ich mir nicht bei Produkten, die technisch so komplex sind, vorstellen. Man kann das nicht herausnehmen und sagen, Wettbewerb machen wir auf anderen Sektoren.

Niederleithinger: Es ist sehr unwahrscheinlich, daß etwa im PKW-Bereich angesichts zahlenmäßig oligopolistischer Strukturen ein Preiskrieg offen ausbricht, also z. B. VW verkündet, wir senken die Preise um zehn Prozent. Sicher würde die Nachfrage dadurch angekurbelt, aber die Verluste wären enorm, sie würden sich etwa gleichmäßig auf alle Beteiligten verteilen.

Dies ist gerade der Gesichtspunkt, der uns mit veranlaßt, zu sagen, bei allem in verschiedener Hinsicht nicht zu leugnenden Wettbewerb, der Preis wird offenbar konzertiert — jetzt nicht im Sinne von Absprachen oder dergleichen — aus gutem Grund zwischen den führenden Herstellern nicht als Wettbewerbsparameter eingesetzt. Daß da erhebliche Vorbehalte zu machen sind, gerade in der jetzigen Situation, wissen wir auch.

Interessanter ist für mich, daß Sie auch Bedenken dagegen erheben, daß man auf dem Markt eines technisch komplizierten Produkts, das unstreitig — das habe ich zugegeben —, auch im PKW-Bereich, laufend fortentwickelt wird, wenn auch in sehr langen, sehr zögernden Schüben, Produkt- und Preiswettbewerb unterscheiden kann: das ist Produktwettbewerb, das kommt in dieses Töpfchen; das ist Preiswettbewerb, das kommt in jenes Töpfchen. Dem einen bleibt dann ganz wenig zu sammeln, und dann ist es also kein wesentlicher Preiswettbewerb.

In der Tat ist dies meiner Ansicht nach theoretisch ein erheblicher Einwand gegen diese Sezierung. Ich habe schon zugegeben: Wie kann ich bestreiten, daß einerseits die Herabsetzung des Preises für ein unverändertes Produkt ein Ausdruck des Preiswettbewerbs ist, aber die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Produkts bei gleichem Preis dann nur Produkt-, aber kein Preiswettbewerb sei. Wenn wir das übertragen auf ein Produkt wie den schweren Lastkraftwagen, der nach seiner ganz spezifischen Leistungsfähigkeit verkauft wird und von einem auch technisch sachkundigen Verbraucher gekauft wird, dann gerate ich in der Tat, wenn ich sorgfältig aufteilen wollte nach Produktwettbewerb und Preiswettbewerb, in große Schwierigkeiten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das sollte uns bei der Analyse nicht daran hindern, dies im einzelnen durchzugehen. Sie wissen auch, Herr Kaufer, daß wir im Kartellrecht wahrscheinlich nur sehr begrenzte Möglichkeiten haben, wegen des Fehlens des Wettbewerbs in einer bestimmten Hinsicht dann insoweit Maßnahmen zu treffen. Sie wissen, daß das nur gemacht worden und auf die Sympathie der Gerichte gestoßen ist — mehr kann man dazu im Moment wohl nicht sagen — bei den Pharmazeutika und dem fehlenden Preiswettbewerb bei — wie es damals hieß — offenbar beachtlichem Produkt- und Innovationswettbewerb.

Wir sollten es uns vorbehalten, daß es solche Möglichkeiten einmal geben kann; das gebe ich zu. Bei dem Produkt schwerer Lastkraftwagen würde mir dies jedenfalls außerordentlich schwerfallen.

Lenel: Herr Kaufer hat recht, man kann Produkt- und Preiswettbewerb nicht trennen. Aber aus der lange zurückliegenden Zeit, als ich noch mehr Einblick in diesen Markt hatte, war ganz klar, daß beide Aktionsparameter benutzt wurden. Es wurde mit Recht gesagt, die Käufer sind in der Regel sachverständig. Sie wollen eine bestimmte technische Lösung und sehen sich auch an, was die verschiedenen Firmen anbieten. Im Wettbewerb wird von den verschiedenen Firmen versucht, daß eine Firma nicht auch in der Lage ist, eine andere technische Lösung anzubieten. Dann versuchen die Käufer bei ähnlichen technischen Lösungen einen möglichst günstigen Preis herauszuspielen. Das war zu einer Zeit, als es noch sehr viel mehr Anbieter in der Bundesrepublik gab. Interessant wäre zu erfahren — das ist eine rein empirische Frage —: Wie hat sich das jetzt entwickelt? Man sollte eigentlich den Inhaber einer mittleren Spedition oder einen Bauunternehmer fragen: Wie läuft das eigentlich jetzt bei dir, wenn du einen Kipper kaufst? Wie ist es bei dem Spediteur, wenn er sich einen neuen schweren Lastwagen anschaffen will? Wird dann auch über Preise gesprochen, oder wird gesagt: Die Preise sind bei uns ähnlich bei ähnlichen technischen Lösungen? Früher war das nicht so. Das weiß ich.

Ein Segment haben wir überhaupt übergangen: die *Omnibusse*. Vorhin machte einer von Ihnen darauf aufmerksam, daß es ja die Möglichkeit gibt, verschiedene Komponenten einzubauen. Die Firma Kässbohrer z. B. war zumindest ein bedeutender Anbieter von Omnibussen ohne eigene Motorenfertigung. Soweit ich weiß, haben sie auch verschiedene Motoren eingebaut. Daimler-Benz ist auch auf dem Omnibusmarkt der bei weitem stärkste Anbieter.

Niederleithinger: Man kann meiner Auffassung nach von einem Omnibusmarkt nicht sprechen; zumindest müßte man die Bereiche Nah- und Fernverkehr unterscheiden. Beim Nahverkehr hat die Standardi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sierung der Omnibusse eine wesentliche Bedeutung, von den Abnehmern her. Sie können identische Busse von Daimler-Benz und M.A.N. kaufen, was dann eine ganz andere Preissituation bewirkt. Beide Hersteller sind, weil sie durch die Abnehmer standardisiert sind, nicht mehr in der Lage, nun andere technische Lösungen anzubieten, d. h. es schlägt dann ausschließlich der Preis durch.

Der andere Bereich ist der Fernverkehrsomnibus, der Reiseomnibus, der auch durch eine Mehrzahl zusätzlicher Anbieter gekennzeichnet ist, die von dem Aufbautensektor herkommen. Deswegen ist dies ein Bereich, der nochmals aufzusplitten gewesen wäre.

Backsmann: Im LKW-Bereich und im Omnibus-Bereich wird, wie Herr Diekmann schon aus über 20jähriger Beobachtung sagte, sehr hart mit Rabatten gekämpft. Manchmal ist es fast schon kriminell, je nachdem, wie die Situation und die Nachfrage gerade aussieht.

Dann kommt hinzu, daß sich der Wettbewerb sehr weitgehend zwischen Haltern von großen LKW- oder Omnibusparks abspielt. Diese haben ihre eigenen Vorstellungen. Sie können nicht ständig zwischen den Modellen wechseln. Sie haben zum Teil auch ihre eigenen Werkstätten und sind mit ihrer Ersatzteilbevorratung auf eine ganz bestimmte Palette ausgerichtet. Sie kaufen so immer wieder denselben Omnibus, dieselbe Omnibusreihe. Die Marke zu wechseln hat eine ganze Menge Konsequenzen. Andere haben mit einer bestimmten Marke bestimmte Werkstattverträge. Sie können auch nicht ohne weiteres davon abgehen. Deshalb spielt hier der Preis nicht die entscheidende Rolle, zumal sie sich mit ihren Rabatten ohnehin bis an die Grenze des Möglichen unterbieten.

Hamm: Warum treten potentielle Anbieter nicht in den deutschen Markt ein? Darüber haben wir uns bisher zuwenig Gedanken gemacht. Es stehen eine Menge potenter ausländischer Anbieter gewissermaßen vor der Tür. Die potentielle Konkurrenz wird beim Konzentrationsgrad üblicherweise nicht berücksichtigt. Was nützt es uns zu sagen, daß wir zwei Anbieter auf dem relevanten Markt haben und einen dritten, der sehr viel kleiner ist, und einen hohen Monopolgrad konstatieren, wenn wir andererseits wissen, daß es eine große Zahl potenter Anbieter auf anderen Märkten gibt, die mit Sicherheit, wenn sie sich Chancen ausrechnen können, in diesen Markt eindrängen? Aber offensichtlich ist es so, daß derzeit das deutsche Angebot in Qualität und Preis so gut ist, daß sich Ausländer keine Chancen ausrechnen.

Unter diesen Umständen nützt es recht wenig, wenn wir uns klagend darüber aufregen, daß wir nur zwei oder allenfalls drei potente An-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bieter haben. Sehr viel wichtiger wäre es, diese Frage der potentiellen Konkurrenz noch etwas näher zu beleuchten.

Noch eine Bemerkung zu dem Preiswettbewerb. Ich habe den Eindruck, daß bei den Argumenten über Preiswettbewerb LKW- und PKW-Überlegungen etwas vermischt worden sind. Man müßte doch berücksichtigen, daß wir bei Preiserhöhungen für PKW sehr häufig differenzierte — prozentuale und absolute — Aufschläge je nach Modell haben. Es ist keineswegs so, daß der einzelne Hersteller z. B. sagt, die ganze Palette plus 3,9 Prozent, sondern üblicherweise ist es so, daß der Markt sehr sorgfältig beobachtet wird. Wie hoch können wir bei welchem Modell gehen? Wie hoch können wir rangehen? Ich meine, daß doch so etwas wie Überlegungen über die Möglichkeiten des Preiswettbewerbes daraus hervorgehen.

Wir dürfen uns diese Frage nicht zu einfach machen. Es ist sicherlich so, daß ein immerhin nicht unwesentlicher Teil der Nachfrager durchaus sachverständig ist. Wenn schon zehn Prozent der Käufer so sachverständig sind, daß sie bei geringfügigen Preisunterschieden zwischen vergleichbaren Modellen sich für das billigere entscheiden, dann tut das dem einzelnen Hersteller so weh, daß er sich sorgfältig überlegt, ob er aus dem Preissetzungsspielraum ausbricht, ob er diese Gefahr eingeht.

Niederleithinger: Zu der individuellen Preisgestaltung, auch bei den Preiserhöhungen, haben wir ein gutes Beispiel. Im VW-Konzern sind für die angeblich relativ gut laufenden VW-Modelle die Preise um 3,9 Prozent angehoben worden. Für die angeblich relativ schlecht laufenden Audi-Modelle um 4,3 Prozent.

Backsmann: Ich will Ihnen sagen, wie das üblicherweise geht. Normalerweise sagt der Finanzdirektor, was er haben muß aus der letzten Kostenrunde. Doch er kriegt nicht das, was er haben muß, weil ihm der Verkauf sagt: das bringen wir nicht. Wir können nicht den gesamten Kostenschub, den wir haben, unterbringen. So war es jedenfalls in der Regel in den jährlichen Preisrunden. Ein Teil wird dann weitergegeben bei neuen Modellen, die vor der Einführung stehen usw. Es kommt hinzu, daß sie nach einem solchen Kostenschub zunächst einmal vier Monate lang zum alten Preis weiterverkaufen müssen. Dann bestimmt der Vertrieb darüber, in welche Modelle die Preiserhöhung gepackt wird. Das ist einfach eine Frage der Aufnahmefähigkeit des Marktes und der Nachfrage.

Wenn sie bei den relativ schlechtgehenden Audis 4,3 Prozent genommen haben — ich weiß nicht, ob es stimmt — und bei den anderen 3,9 Prozent, dann rechnen sie sich offenbar aus, daß entweder ein neuer Audi demnächst kommt und man sich sagt, hier macht es nicht viel aus;

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

oder sie glauben, trotzdem aufgrund eines verbesserten Angebots mehr bringen zu können. Bei der Preisfestsetzung spielt auch die Sammelwirkung eine gewisse Rolle. Wenn man einmal irgendwo etwas unterläßt, weil man sagt, wir wollen einmal in diesem Jahr stillhalten, dann kommen sie im nächsten Jahr zu einem niedrigeren Sockel von Ihrem Prozentsatz aus. Sie holen das nie wieder herein.

Kaufer: Das Problem der potentiellen Konkurrenz ist wichtig. Wenn man das adäquat in den Griff bekommt, ist es gleichgültig, wie Sie den relevanten Markt abgrenzen, ob Sie ihn weltweit machen oder nicht. Wenn wir das bei der potentiellen Konkurrenz hereinkriegen, richtig, adäquat, dann spielt es nämlich keine Rolle mehr.

Hamm: Eine retrospektive Betrachtung, wie die Absatzentwicklung der Vergangenheit gewesen ist, nützt für die Preispolitik nichts. Sie müssen in die Zukunft schauen. Man kann den Verkäufern so viel zutrauen, daß sie die künftige Entwicklung bei ihrer Preispolitik richtig einschätzen.

Röper: Ford ist außerordentlich stark auf dem Weltmarkt im LKW-Bereich und ist schwach auf dem deutschen LKW-Markt vertreten. Es kam der Gedanke auf, potentielle Konkurrenz werde eventuell durch ein Understanding, um es anders zu sagen, vor der Tür gelassen. Warum ist Ford nicht im LKW-Markt in der Bundesrepublik vertreten?

Nusch: Das ist relativ leicht zu beantworten. Weil wir nicht richtig in den deutschen Markt mit dem, was wir als Modellpalette anzubieten haben, hineinkommen, unter der Prämisse Strukturvoraussetzungen, wie der deutsche Markt besetzt ist. Wir müßten also erhebliche Investitionen in das Händlernetz stecken, die für einen relativ geringen Ausgangsbestand eine Verzinsung über eine mittlere Periode fast nicht rechnen lassen.

Wir haben auf anderen Märkten, z. B. in den USA, wo der Lastwagenmarkt zirka zweieinhalb Millionen Einheiten beträgt, einen Marktanteil von über 30 Prozent. Das zeigt, daß wir in solchen originären Märkten vertreten sind. Es ist aber immer noch die Frage, wie man den Lastwagenmarkt definiert. Gleiches kann man in England feststellen, wo das Angebot von Ford zu einem Marktanteil von ungefähr über 30 Prozent führt. Das zeigt, daß von der Produktpalette her ein Spezifikum auf den Märkten liegt, wo man selber produziert, wie wir in England.

Röper: Überlegen sich die Hersteller: Lohnt es sich hier in Deutschland LKW herzustellen und zur Vorbereitung des Marktes LKW einzuführen?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Barnikel: Wo die Theorie so schnell von potentieller Konkurrenz spricht, finde ich auf manchen Märkten mindestens so etwas wie ein Gentlemen's Agreement, was die potentielle Konkurrenz daran hindert, in den Markt zu kommen.

Polmer: Bevor ich Vermutungen aufbaue, würde ich gern wissen, welche Strukturen ein Eindringen von Ford in den deutschen Markt verhindern.

Nusch: Wir können vom Händlernetz ausgehen. Bei einem Händlernetz, das knapp unter hundert LKW-Vertragshändlern liegt, können Sie von einer strategischen Netzplanung her nicht das Angebot an Kundendienst erbringen, was z. B. Daimler-Benz mit einem Händlernetz oder an potentiellen Anlaufstellen erbringt, das fast das Zehnfache beträgt. Das ist eine der entscheidenden Strukturkomponenten, die man sehen muß. Das sind Investitionen in Händlernetz, Schulung, Bestand von LKW in Deutschland. Das Eindringen von neuen LKW-Händlern mit einem Angebot von Ford in einen Markt, der traditionell in seinem gesamten Transportkonzept sehr stark besetzt ist, dürfte Probleme aufwerfen, ebenso das ganze Ersatzteilwesen. Das alles ist ein sehr schwieriges Geschäft, wenn man nicht schon traditionell sehr, sehr stark darin ist.

Hamm: Ich gehe noch einmal auf den Begriff der potentiellen Konkurrenz ein. Ich habe den Eindruck, daß er nicht eindeutig von allen hier in gleicher Weise behandelt wird. Wenn ich höre, daß potentielle Konkurrenz dann vorliegt, wenn ein auf dem Markt bereits befindlicher Anbieter einen Auftrag nicht annimmt, dann wird das nach meiner Ansicht keine potentielle Konkurrenz sein. Potentielle Konkurrenz liegt dann vor, wenn ein Anbieter noch gar nicht auf dem Markt ist, aber sich überlegen könnte, in Zukunft auf einem Markt tätig zu sein. Ich weiß also nicht, wie ich feststellen soll, ob ein Konkurrent, der noch gar nicht auf dem Markt ist, einen Auftrag ablehnt und aus welchem Grunde er ihn ablehnt. Das scheint mir der Begriff der potentiellen Konkurrenz zu sein, den wir darunter üblicherweise verstehen müßten.

Backsmann: Ich will versuchen, zu dem Begriff der potentiellen Konkurrenz ein paar Worte beizusteuern.

Sie wissen, daß wir im Nutzfahrzeugbereich eine sehr scharfe Konkurrenz auf dem Transportsektor haben, ebenso im Bereich der kleinen und mittleren; denken Sie an die Japaner, die im Augenblick unseren Transportanbietern in Deutschland sehr scharfe Konkurrenz machen. Volkswagen arbeitet in Hannover seit geraumer Zeit kurz, wie

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sie wissen. Die Japaner sind mit ihren Mitsubishi- und Toyota-Transportern sehr stark hier in den Markt eingebrochen. Daran sehen Sie schon, gegenüber den Japanern gibt es so etwas nicht. Dagegen haben die deutschen Anbieter von schweren Nutzfahrzeugen keine Sorgen, daß die Japaner mit Schwerlastwagen herkommen. Sie begründen das damit, daß sie sagen, der Schwerlastwagen ist als Einzelinvestitionsobjekt so stark auf die Wünsche eines Kunden ausgerichtet und bedarf einer so differenzierten Produktion, daß man mit großen Serien hier nicht einbrechen kann, denn große Serien sind meistens für andere Märkte entwickelt. Das ist vielleicht auch ein Grund — das kann uns vielleicht Herr Reuter sagen —, warum Daimler-Benz seine Schwerlastwagen nicht nach Amerika bringt, sondern drüben Tochtergesellschaften gekauft hat, die dort eigene Lastwagentypen bauen. Vielleicht baut man die Erfahrungen, die man hier gesammelt hat, drüben in neue Programme mit ein. Das kann schon sein. Aber der Export von Schwerstwagen in einen Markt, der schon weitgehend von Anbietern nicht beherrscht, aber abgedeckt wird, ist sicher sehr schwer. Das ist einer der Gründe, warum es sich nicht um ein Gentlemen's Agreement handelt. Das sehen Sie auch schon daran, daß sich z. B. Firmen wie M.A.N. und Volkswagen aufgemacht haben, um in die starke, marktbeherrschende Positon von Daimler-Benz in Deutschland in bestimmten Größenordnungen einzudringen. Wir wissen, daß Daimler Benz in den mittleren Bereichen eine Marktposition von — ich weiß nicht, wieviel — 70 oder 80 Prozent hat. M.A.N. hat ein relativ geringes oder gar kein Angebot auf diesem Sektor. M.A.N. und VW haben sich nun zusammengetan und bauen den Sektor von sechs bis zehn Tonnen, um, wie sie erklärtermaßen auf den Pressekonferenzen gesagt haben, Daimler-Benz — sagen wir — 25 Prozent abzujagen. Daran sehen Sie schon, von Gentlemen's Agreement kann gar keine Rede sein. Im Gegenteil, man versucht hier, in diesen Markt einzudringen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

5.1 Edzard Reuter:
Kostenrelevante Wettbewerbsfaktoren der Automobilindustrie im internationalen Vergleich

Ich bitte zunächst in doppelter Hinsicht um Verständnis. Der erste Grund ist, daß ich leider nur heute unter Ihnen sein kann. Ich sage das durchaus selbstsüchtig, denn es ist in der Tat für einen armen Praktiker wie mich immer wieder ein Gesundbrunnen, in einer solchen Diskussion mit durchaus kritischen Fragen konfrontiert zu werden, die manchmal auch in weiche Stellen hereintreffen.

Der zweite Grund, warum ich von vornherein um Verständnis bitte, ist, daß ich Ihnen zu dem Thema, das mir gestellt ist — kostenrelevante Wettbewerbsfaktoren —, nur etwas Nüchtern-Pragmatisches sagen kann, das wissenschaftlichen Vorstellungen sicherlich nur sehr teilweise gerecht wird.

Kaum etwas, was im Zusammenhang mit den Exporterfolgen der japanischen Hersteller — das ist immer wieder das aktuelle Thema — diskutiert wird, hat eine solche Mischung von Aufmerksamkeit, aber auch von Verwirrung gestiftet wie einige ganz populär griffige Zahlen über deren spektakuläre Kostenvorteile.

Ich sehe einmal ganz ab von der unfreiwilligen Verkaufsförderung, die dadurch entstanden sein mag; mindestens in Teilen der Öffentlichkeit hat sich doch der — wie ich meine — fatale Eindruck festgesetzt, daß man sich letztlich nicht durch entsprechende Beeinflussung der eigenen Kosten, sondern nur durch Einschränkung des Welthandels gegen Preise würde wehren können, die gelegentlich als soziales Dumping bezeichnet wurden. Persönlich bin ich sehr froh, daß sich mittlerweile einiges von dieser Aufregung gelegt hat, nicht zuletzt durch die Auseinandersetzung über unternehmensstrategische Antworten, die auf diese Herausforderung gegeben werden müssen und, wie ich meine, auch gegeben werden können. Aber ich will mich nicht gleich zu Anfang mit einer so einfachen Antwort aus dem Thema davonstehlen, obwohl ich sogleich ankündigen möchte, daß dies in der Tat ein Fazit meiner Überlegungen sein wird.

Um zunächst einmal einen wenigstens ganz groben Eindruck vom Gewicht der einzelnen Kostenfaktoren in der Automobilindustrie zu ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

winnen, kann man sich die Aufwandsstruktur von Daimler-Benz im Durchschnitt der letzten zehn Jahre vor Augen halten. Von 100 DM für ein Mercedes-Fahrzeug wird etwa die Hälfte für Material aufgewendet; etwas unter 30 Prozent entfallen auf den Personalaufwand; davon sind, wie Sie alle wissen, inzwischen größenordnungsmäßig nahezu 80 Prozent Lohnnebenkosten.

(Prof. Heuß: Das kommt darauf an, auf welcher Basis!)

Es gibt manche, die es auf 90 Prozent hochrechnen, manche auf 70. Aber gehen Sie einmal von dieser Größenordnung aus.

Vertrieb, Verwaltung liegen bei etwas über fünf Prozent. Die Abschreibungen pendelten zwischen fünf und sieben Prozent, der Jahresüberschuß bei zwei bis zweieinhalb Prozent, die direkten Steuern — vielleicht ein Spezifikum unseres Hauses — zwischen etwa fünf bis manchmal nahezu zehn Prozent.

Wenn wir nun unter dem Einfluß der wettbewerbsbeeinflussenden Wirkungen versuchen, vergleichende Untersuchungen dieser Kostenelemente einzuleiten, dann, meine ich, müßte wohl als erstes zwischen unternehmensinternen und — großes Problem: unter Ausklammerung der wettbewerbsverzerrenden Komponenten — unternehmensexternen Kostenfaktoren unterschieden werden. Ich will dem Sinn einer solchen Unterscheidung nicht ganz widersprechen, möchte aber — Ihre Erlaubnis voraussetzend — das Thema etwas anders angehen.

Aus meiner betriebswirtschaftlichen Sicht muß es nämlich zunächst darum gehen festzustellen, welche Kostenvergleichsuntersuchungen überhaupt und dann für welchen Zweck wünschenswert sind; und sodann um die nächste Frage, wer Lieferant und wer Empfänger von solchen Untersuchungen wäre.

Für den unternehmerisch Verantwortlichen kann dabei immer nur eines im Mittelpunkt stehen, die Notwendigkeit — und nur sie —, möglichst zweifelfreie Erkenntnisse zur Identifizierung von eigenen Handlungsansätzen zu bekommen. Andersherum gesprochen: Insoweit kann ich Ihnen heute mit Sicherheit allenfalls Rohmaterial für die volkswirtschaftlichen Fragen liefern, die Sie als Zunftbrüder großer Vorgänger — von Ricardo bis Samuelson — zu beantworten suchen.

Unbeschadet davon denke ich schon, daß die betriebliche Praxis einiges zur Präzisierung von Hypothesen, etwa über entwicklungspolitische Strategien, beitragen kann, die sich oftmals ausschließlich auf komparative Kostenvorteile stützen und den Rest zu einer Sache des guten oder bösen Willens von einigen Kapitalisten machen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ich meine, daß eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Abgrenzung sich auf der einen Seite aus dem unterschiedlichen Komplexitätsgrad von Handlungen ergeben würde, die das Kostengefüge beeinflussen, und auf der anderen Seite aus den unterschiedlichen Akteuren, die jeweils zum Handeln aufgerufen sind.

Was die erste Gruppe von Kostenfaktoren angeht, würde sie jene Größen umfassen, die in keinen allzu komplizierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang eingebunden sind und deshalb noch am ehesten praktischem Handeln zugänglich sind. Ich meine die Komponenten, die ganz unmittelbar die Produktionskosten bestimmen, also Arbeitskosten, Arbeitsproduktivität, Produktivität im Einsatz von Anlage- und Umlaufvermögen und die Kosten des Fertigungsmaterials, der Betriebsstoffe und natürlich nicht zuletzt der Energie.

In den weiteren Bereich dieser ersten Gruppe fallen Zölle, Steuern, staatliche Vorschriften, Energieverbrauchs-, Sicherheits-, Umweltstandards — hier sehr sinnvoll eingeordnet, weil da nämlich isolierte Vergleiche möglich sein können und auf der anderen Seite eine klare Verantwortlichkeit für die Verursachung dieser Kostenfaktoren zu konstatieren ist, im letzten Fall besonders klar. Ähnliches gilt für die Möglichkeiten zur Minderung von Kapitalkosten und Übernahme von Ausfallrisiken durch die öffentlichen Hände.

Das betriebswirtschaftliche Problem, vor dem wir stehen, liegt natürlich auch schon bei dieser ersten, relativ einfachen Gruppe von Kostenfaktoren in der Schwierigkeit, mehr als nur ganz ungefähre Größenordnungen anzugeben, wenn wir vergleichen wollen.

Sieht man einmal von den üblichen statistischen Abgrenzungs- und Erhebungsproblemen ab, die oft genug schon den Firmenvergleich innerhalb eines einzelnen Landes erschweren, mag das Beispiel von Produktivitätskennziffern zeigen, wie problematisch ihre Aussagekraft sein kann, wenn man sie auf einzelne Aussagen beschränkt. Mitunter wird als Aufwand an Arbeitsstunden für die Montage eines PKW's genannt: in Japan 1,6 Stunden, in Deutschland 2,7 Stunden, in den USA 3,8 Stunden. Das besagt aber in Wirklichkeit weder etwas über das betreffende Produkt noch über die angewendete Fertigungstechnologie. Wirklich aussagefähig und verwertbar wäre ein solcher Vergleich nämlich nur, wenn wir bei den betreffenden Unternehmungen über einen Vergleichszeitraum eine gleichbleibende Produkt- und Absatzstruktur bei unveränderter Fertigungstiefe und bei unveränderter Verfahrenstechnik voraussetzen könnten. Es müßte also, was kaum je in der Praxis der Fall sein wird, auch das Einsatzverhältnis der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital, der Grad von Mechanisierung und das Tempo von Ratio-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nalisierung über einen Vergleichszeitraum gleich bleiben, genauso wie die Kapazitätsauslastung, der Überzeitanteil, Stillstände und Leistungsniveau.

Jeder weiß, daß solche Laboratoriumsverhältnisse, zumal in Zeiten forcierter Modernisierungsinvestitionen, in denen wir jetzt leben, reine Utopie bleiben müssen, Produktivitätsvergleiche solcher Art also von vornherein auf schwankendem Boden stehen.

Hinzu kommt, daß — wenn wir international vergleichen — eine Inflationsbereinigung von Kosten und Erlösen erforderlich wird, mit allen Verrechnungsproblemen, die wir beispielsweise aus der Abschlußkonsolidierung internationaler Konzerne ganz genau kennen.

Das alles, meine Dame, meine Herren, mag Ihnen verständlich machen, warum viele Unternehmungen — und so auch das Haus, für das ich arbeite — auf externe Zahlenangaben dieser Art ganz bewußt verzichten. Wir sehen in der Relation „Wertschöpfung je Beschäftigten" in Wirklichkeit keinen aussagefähigen Leistungsindikator für den Faktor Arbeit.

Mindestens ebenso kompliziert stellt sich, meine ich, die Lage bei Arbeitszeiten und Arbeitskosten dar. Die vom VDA betreuten Statistiken, aus denen sich ergibt, daß 1980 die Lohnkosten je geleisteter Arbeiterstunde in der Automobilindustrie der Bundesrepublik 26,91 DM betrugen, in den USA 25,14 DM und in Japan 14,47 DM, sind sorgfältigst erarbeitet. Wenn wir aber versuchen, in die erforderlichen Details vorzudringen, dann sind wir sofort bei uferloser Ursachenforschung. Nur als Beispiel: In Japan sind umfangreiche Leistungen — wie firmeneigene Wohnungen, Häuser, Krankenanstalten, Kulturzentren, Sportstätten und auch Geldzuwendungen zu bestimmten Ereignissen — üblich, zumindest bei Großunternehmungen, ohne daß dieser „zweite" oder „dritte" Lohn in die Vergleichsrechnung eingehen kann, so daß wir also einfach nicht über wirklich trennscharfe Angaben verfügen.

Genauso ist es bei den Arbeitszeiten. Auch hier gibt der VDA — nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet — an, daß in der Automobilindustrie einschließlich Nutzfahrzeugproduktion und Teile- und Zubehörindustrie im Jahre 1980 effektiv zwischen 1 546 und 1 647 Stunden in der Bundesrepublik, in den USA zwischen 1 687 und 1 847 Stunden und in Japan 1 992 Stunden effektiv gearbeitet wurden. Ganz anders aber das Bild noch zwei Jahre zuvor: Bundesrepublik nahezu unverändert, dagegen USA 300 bis 400 Stunden höher und Japan bei annähernder Konstanz damit plötzlich hinter den USA. Bei näherer Analyse findet man als Ursache einfach die konjunkturbedingten höheren Überstunden in der Zwischenzeit in den USA — ganz abgesehen davon,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß man bei den japanischen Werten eigentlich noch einen Zuschlag hinzurechnen müßte, da jeweils der volle tarifvertragliche Urlaub verrechnet ist, obwohl er ja, wie wir wissen, in der Gewohnheit der japanischen Arbeitnehmer keineswegs voll wahrgenommen wird.

Solche Beispiele für die grundsätzliche Problematik — ich sage — pseudo-exakter Vergleiche ließen sich wirklich ad infinitum fortsetzen, beispielsweise wenn man bei den Arbeitskostenberechnungen anfangen würde, die Unternehmungen nach Größenklassen zu unterteilen. Jedenfalls werden — das möchte ich sehr stark hervorheben — auf der Ebene solcher zahlenmäßigen Kostenvergleiche die bekannten Probleme der Statistik bei aggregierten Durchschnitts- und Trendgrößen überdeutlich. Was sich also der externe Beobachter gern wünschen würde, nämlich klares und möglichst verläßliches Zahlenmaterial, ist — jedenfalls ad usum des Betriebswirtes — nicht verläßlich darstellbar.

Zweifellos ein Dilemma, denn natürlich bleiben auf der anderen Seite für eine verantwortungsbewußte Unternehmensführung vergleichende Aussagen zumindest für diese erste Gruppe von Kostenfaktoren, von der ich hier spreche, in irgendeinem Sinne dennoch unverzichtbar; das weiß ich wohl. Die Antwort liegt nun darin, daß die einzelne Unternehmung — ich betone: die einzelne Unternehmung für sich, für ihre Zwecke — natürlich aus der Kombination von allgemein zugänglichen Informationen und ihrem internen Material Vergleiche solcher Art erarbeiten kann, diese aber aus Wettbewerbsgründen in der Regel nicht veröffentlichen wird. Jedoch füge ich zugleich hinzu: Ihre Nutzanwendung im eigenen, internen Bereich wird regelmäßig nur dann fruchtbar sein, wenn man sich von vornherein über die Grenzen ihrer Aussagefähigkeit im klaren ist.

Gewiß klingt es dramatisch und eindrucksvoll, wenn wir plötzlich — in einer Tageszeitung wurde das publiziert — hören, daß bei Toyota ein Beschäftigter an einer Formpresse 550 Teile pro Stunde stanzt, in den USA dagegen sieben Mann in einer Stunde nur 325 Teile. In Wirklichkeit ist es völlig sinnlos, in dieser Richtung Kostenvergleiche anzustellen, ganz einfach deswegen, weil die Kenntnis dessen genügt, was gemeinhin als Stand der Technik bezeichnet wird, um das eigene Kostengefüge in dieser Richtung zu optimieren. Das gilt auch für andere Aufgabenbereiche, etwa die so besonders populäre Zielsetzung der Minimierung der Kapitalbindung im Umlaufvermögen, im Materialfluß.

Ich sagte, unternehmensintern gebe es dennoch Ansätze. Beispielsweise stellen wir echte Vergleichsrechnungen über die Kosten von Aggregaten oder von montierten Fahrzeugen, die an verschiedenen Stand-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

orten innerhalb des Konzerns hergestellt werden, im Rahmen unserer weltweiten LKW-Produktion durchaus an. Aber hier muß man klar sehen: Voraussetzung dafür ist, daß wir eine konzerneinheitliche Betriebsergebnisdefinition haben, die eine vergleichbare Stückergebnisrechnung, jeweils an unterschiedlichen Standorten, zuläßt. Aber selbst hier ist wieder Vorsicht angebracht.

Wir haben z. B. vor einiger Zeit untersucht, ob es günstiger sei, einem ausländischen Montagewerk Motoren aus Südamerika oder aus Deutschland zu liefern. Dabei zeigte sich, daß die Motoren aus Deutschland um etwa 15 Prozent unter den Herstellkosten des südamerikanischen Werkes lagen. Auf die Idee kommt man zunächst auch nicht: 15 Prozent unter den Kosten des südamerikanischen Werkes! Durch Anrechnung des dortigen staatlichen Exportförderungsprogramms drehte sich das Bild aber um, und der südamerikanische Zulieferant, unser eigenes Werk, hätte „unter dem Strich" einen Kostenvorteil von etwa fünf Prozent.

Das allein zeigt aber schon, wie vorsichtig solche Fragen unter reinen Kostengesichtspunkten zu betrachten sind, wenn es um unternehmerische Entscheidungen geht. Als weiteres Element kommt nämlich jetzt beispielsweise eine Veränderung im zugrunde gelegten Dollarkurs von 20 Prozent nach oben oder unten hinzu — keineswegs eine unrealistische Annahme. Das würde in diesem Fall aus Konzernsicht zu einer Veränderung der Ergebnisdifferenz um den Faktor zehn führen. Damit wird die Relativierung von Kostenvergleichen, glaube ich, sehr deutlich.

Die wirtschaftliche Betrachtung auch innerhalb eines Unternehmens kann also in Kostenvergleichsrechnungen allenfalls einen ersten Anhaltspunkt finden, der dann durch eine Unmenge komplexer Problembetrachtungen zu ergänzen ist, beispielsweise aller Aspekte von Kapazitätsauslegungen. Mit anderen Worten: Pseudo-Exaktheit in der vergleichenden Gegenüberstellung einzelner Kostenfaktoren oder gar ein doktrinäres Kostendenken können, wie ich meine, den Blick für die unternehmerischen Handlungsnotwendigkeiten in ganz falsche Richtungen ablenken. Ich bin also davon überzeugt, daß die qualitative und nicht die quantitative Wertung von Kostenfaktoren im Vordergrund stehen muß, wenn wirklich erkennbar werden soll, welches die Spielräume oder Zwänge für unternehmerische Entscheidungen sind.

Natürlich schließt dies überhaupt nicht aus, daß für sehr grundlegende strategische Unternehmungsentscheidungen systematische Kostenuntersuchungen von erheblichem Stellenwert sein können. Dafür sollte Ausgangspunkt nach meiner Erfahrung — aber eben immer unter der Prämisse, daß wir uns von den Versuchen einer Pseudo-Exaktheit frei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

machen — die Arbeitsproduktivität sein. Arbeitsproduktivität kann zwar nicht besonders sinnvoll als Zahl der in einem bestimmten Zeitraum hergestellten Fahrzeugeinheiten pro Kopf der Beschäftigten definiert werden. Aber wir können durchaus an Hand der Geschäftsberichte wenigstens auf einigermaßen verläßliche Angaben über die Wertschöpfung und an Hand der VDA-Materialien auf die durchschnittliche Stundenleistung — mit der Relativierung, die ich genannt habe — pro Beschäftigten und Jahr zurückgreifen, um die Arbeitsproduktivität an der Wertschöpfung je geleisteter Stunde wenigstens grob messen zu können. Dies gilt auch dann, wenn wir wissen, daß hier das Problem der unterschiedlichen Fertigungstiefen sofort kardinal hereinspielt, obwohl es auch hier noch Ansätze zu gewissen Bereinigungsmöglichkeiten gibt, an denen auch der VDA sehr intensiv gearbeitet hat.

Damit haben wir dann aber, denke ich, schon die Grenze der noch einigermaßen vertretbaren betriebswirtschaftlichen Exaktheit erreicht. Von hier an müssen qualitative Analysen und Wertungen einsetzen, weil nun die unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Hersteller greifen: Modell-Mix, Seriengröße, Produktionstechnologie, Preisspielräume am Markt und ähnliche Faktoren — alles Dinge, die eine verläßliche, kostengerechte betriebswirtschaftliche Aufschlüsselung kaum mehr zulassen, was wiederum nicht ausschließt, daß unterstützende zusätzliche Analysen für einzelne Kostenfaktoren denkbar sind.

Wir können beispielsweise die aus den offiziellen Zahlenwerken abgeleiteten Kosten für die geleistete Arbeitsstunde um geschätzte Zu- oder Abschläge korrigieren, sofern eben — ein Beispiel wurde schon genannt — bei den japanischen Herstellern freiwillige soziale Sachaufwendungen nicht unter den Personalaufwendungen gebucht werden; das können wir schätzen. Ebenso kann man fast immer aus den Angaben der einzelnen Unternehmungen und sonstigen vorliegenden Informationen über Löhne, Gehälter, Urlaubs-, Feiertagsvergütungen oder Sozialabgaben wenigstens einigermaßen zuverlässig den Unterschied im Personalaufwand je Kopf der Belegschaft darstellen. Solche Grobschätzungen können — das ist mehr, als man denkt — zumindest die wesentlichen Ursachen abweichender Personalaufwendungen erkennbar machen und auf diesem Weg dazu beitragen, eigene Handlungsspielräume zu überlegen.

Ebenso ist es natürlich nicht ganz so hoffnungslos, wie es zunächst angesichts der völlig unterschiedlichen Fertigungstiefen beispielsweise in der Bundesrepublik und in Japan erscheinen mag, einen wenigstens groben Eindruck von der unterschiedlichen Höhe der Materialkosten zu erarbeiten. Denn natürlich kennt man neben dem jeweiligen Lohnniveau die Preise von Stahlblechen, von Kautschuk oder von Aggrega-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten, und zwar durch allgemein zugängliche Informationen oder auch eigene Nachkalkulation. Auch hier gibt es also analytische Möglichkeiten sozusagen als Sonderuntersuchungen über einzelne Kostenfaktoren, die durchaus sinnvoll und erfolgversprechend sein können. Ähnlich grobe Annahmen lassen sich über den Aufwand für Investitionsmittel, Finanzierungskosten, Steuerlastquoten und ähnliche Faktoren erarbeiten.

Insgesamt bestätigt ein solches Untersuchungsverfahren alles in allem als grobe Größenordnung, daß — abhängig von den Schwankungen der Wechselkurse — die japanischen Hersteller in den vergangenen Jahren in der Tat einen Kostenvorsprung in der Größenordnung zwischen 10 und 30 Prozent gegenüber ihren europäischen Wettbewerbern gehabt haben müßten. Um die Dynamik solcher Angaben zu unterstreichen, muß ich allerdings hinzufügen, daß dies in der Vergangenheit so war, nämlich in einer Phase des starken Wachstums der japanischen Automobilindustrie. Nicht ganz zufällig, wie ich meine, hat gerade jetzt in Japan eine sehr intensive Diskussion darüber angefangen, wie denn die Binnennachfrage ausgeweitet werden könne angesichts der Problematik des Exportes, die ja vielerlei Ursachen hat, auf die ich wahrscheinlich noch mit ein paar Worten zu sprechen kommen kann. Offensichtlich ist also auch für die Japaner jetzt aktuell geworden, ob dieser Kostenvorteil, den sie in einer eigenen Wachstumsphase in der Vergangenheit hatten, denn aufrechterhalten werden kann, nicht zuletzt angesichts des Schubes von Modernisierungsinvestitionen ihrer Konkurrenz in Europa und in den Vereinigten Staaten. Es kommt hinzu — sicherlich auch ein Problem für die Japaner, wie ich mir vorstellen kann —, daß in einer Phase des verlangsamten Wachstums das dort vorhandene Prinzip der lebenslangen Anstellung der Beschäftigten irgendwann zu einem höheren Durchschnittsalter mit allen bekannten Folgen auf der Kostenseite führen kann.

All dieses soll zeigen, warum ich vor vergleichenden eindimensionalen Kostenkalkülen warne. Allein der Versuch zur Dämpfung eines beliebig herausgegriffenen Kostenfaktors, beispielsweise der Fehlzeiten, erfordert ein so komplexes Systemdenken und so differenzierte Rezepturen, daß es nicht ausreicht zu überlegen — wiewohl dies sicher bedenkenswert ist —, ob die Karenztage vielleicht überflüssig sind oder abgebaut werden könnten. Das alles löst eben die Probleme nicht.

Wir müssen Wirtschaftlichkeit erreichen, und dieses muß Vorrang vor Sparsamkeit haben; das ist nicht dasselbe. Niemand von uns hat etwas gegen die hohe Dringlichkeit, in unseren Unternehmungen zu sparen, wo es sinnvoll ist, um die Wettbewerbsposition zu stärken. Aber — und das ist nur eine scheinbare Entfernung von meinem Thema — ich glaube, wir müssen aufpassen, daß darunter nicht die Motivation leidet, das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

immer sehr heikle und eben nicht rechenbare Gleichgewicht zwischen Kostenersparnis und Drang nach Innovation herzustellen und zu halten. Ohne ausreichendes Innovationsbewußtsein, ohne ausreichenden Innovationswillen wird das nachhaltigste Kostendenken auf die Dauer sinnlos. Das lehren gerade die japanischen Erfolge, wie ich meine. Insbesondere — um es konkret zu sagen — sind, wie wir alle wissen, Spielräume zur Dämpfung der Kosten pro Arbeitsstunde eben nicht allein mit der Forderung nach tarifvertraglichem Augenmaß — so entscheidend wichtig das auch sein mag — ausgeschöpft. Die Steigerung von Kapitaleinsatz und Produktivität, die Verlagerung von einfacher Teilefertigung in Niedriglohnländer dürfen ebensowenig ausgeblendet werden wie beispielsweise die Antwort auf die Frage, ob höhere Qualitätsansprüche an das Produkt wirklich ausnahmslos auch zu höheren Kosten führen müssen.

Nun war das jetzt alles nur eine relativ einfache Gruppe von Kostenelementen. Noch viel fragwürdiger scheint mir der Versuch einfacher, also pseudo-exakt quantifizierter Aussagen zur Kostenrelevanz im internationalen Wettbewerb, wenn man sich dem zweiten Bereich zuwendet, der nämlich dann unternehmensstrukturelle Determinanten umfassen müßte.

Das beginnt bei ganz schwer, schon gar nicht quantitativ greifbaren Bestimmungsfaktoren wie der Produktphilosophie, der Motivation der Mitarbeiter oder der Qualität der Arbeitsbeziehungen innerhalb der einzelnen Unternehmung. Lieferantenpotential und Qualifikation der Lieferanten, das vorhin schon angesprochene Problem des Umfangs und der Qualität des Vertriebs- und Servicenetzes, das eben auch nicht nur eine rechenhafte Komponente hat, zählen genauso dazu wie die Wachstumsdynamik. Natürlich können wir mit Einzelanalysen auch hier versuchen, etwas sichtbar zu machen, aber mit Sicherheit kommt keine ausreichende Durchsichtigkeit im Rechenwerk eines solchen Versuches zum Ausdruck.

Andererseits können richtige Antworten auf die Fragen nach Kostennach- oder -vorteilen als Grundlage für unternehmerisches Handeln ebensowenig ohne Einbeziehung dieser Parameter wie schließlich eines weiteren Komplexes entwickelt werden, nämlich der fundamentalen Markt- und sonstigen Rahmenbedingungen, in denen sich unsere Unternehmungen zu bewegen haben. Gerade diese letzteren stellen ja doch einen ganz eigenständigen und weitgehend unbeeinflußbaren Rahmen für die Unternehmensstrategien dar, die beschlossen werden müssen: Einkommensniveau und -verteilung auf den Absatzmärkten, Größe und Dynamik der Nachfrage, demographische Daten, Volksein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kommen, Zinsen, Wechselkurse, Bildungsniveau — alles dieses gehört in diesen Faktor mit hinein.

Damit aber müssen wir zurückkommen auf die Frage, welchen Erkenntnisnutzen nun wirklich so verhältnismäßig arbeitsaufwendige Kostenvergleiche selbst dann haben, wenn sie sich vor pseudo-exakten Ansprüchen hüten, also das eigentliche Ziel, qualitative Aussagen zu ermöglichen, nicht aus dem Auge verlieren. Man könnte ja meinen, daß — ich deutete das vorhin schon an — die ansonsten ganz selbstverständlich eingesetzten Instrumentarien der Betriebswirte und Ingenieure ohnehin auf eine Minimierung der Einsatzfaktoren in der Unternehmung angelegt sind, also Vergleichsrechnungen ohnehin völlig überflüssig sind.

Wenn wir unternehmerisches Handeln aber wirklich als strategische Entscheidungen verstehen wollen, dann allerdings sind — setze ich gegen diese These — solche Vergleichsüberlegungen von wichtiger Bedeutung. Anders ausgedrückt: Solange es sich um Hilfsinstrumente für strategische Entscheidungen handelt, gewinnen Untersuchungen dieser Art um so mehr an Wert, je früher sie versucht werden.

Die Begründung, warum allein dies — solche Grobanalysen, solche Untersuchungen von Einzelfaktoren und der Versuch, sie in ein grobes Bild hereinzuzwingen — einen strategischen Wert haben kann, ergibt sich nach meiner Auffassung auch aus einer politischen Realität, an der wir, unabhängig davon, wie wir sie bewerten, wohl kaum werden vorbeigehen können. Ich meine, daß die drei großen Herstellerregionen für Kraftfahrzeuge, also Westeuropa, Japan und die Vereinigten Staaten, keinen weltweiten Verdrängungswettbewerb bis zur Vernichtung größerer Teile ihrer Produktionskapazitäten zulassen werden.

Ich meine, es gibt wirklich kaum eine größere Gefahr für Wohlstand, Freiheit und Demokratie in unseren industrialisierten Ländern als die um sich greifende Neigung, den freien Welthandel durch protektionistische und ähnliche dirigistische Maßnahmen zu zerstören. Aber gerade weil ich dies so sehe, halte ich es für erforderlich, ganz deutlich und ganz unmißverständlich zu sagen, daß es eine schwere Fehleinschätzung der politischen Realitäten wäre, wenn irgend jemand glauben sollte, daß sich lokale oder regionale Kostenvorteile auf Dauer innerhalb dieser großen Herstellungsbereiche in grenzenlose Exportvorteile umsetzen lassen könnten. Das haben die vergangenen Jahre schon überaus deutlich gemacht, sowohl in den USA als auch in weiten Teilen Westeuropas, aber auch — das wird oft vergessen — in Japan mit seinen ganz spezifischen Handelshemmnissen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unbeschadet von dieser, wie ich persönlich meine, notwendigen und unverzichtbaren Erkenntnis wäre es natürlich fatal, wenn sie Nachlässigkeit an der Kostenfront zur Folge hätte, etwa weil sich einzelne oder ganze Gruppen im Falle von Schwierigkeiten auf Subvention oder Protektion oder meinetwegen auch Inflation glauben verlassen zu können. Gerade wenn der Seuche des Protektionismus vorgebeugt werden soll, ist unternehmerische Entschlossenheit unverzichtbar, kostenmäßige Wettbewerbsnachteile auszugleichen.

Natürlich gehört dazu dann auch die öffentliche und sehr eindringliche Darstellung von kostenbedingten Wettbewerbsnachteilen, die durch unternehmensexterne Entscheidungen verursacht werden. Denn selbstverständlich müssen alle Beteiligten genau genug wissen, was wir leisten müssen, wenn wir uns unseren Lebensstandard auch künftig leisten wollen. Dafür aber reichen allemal überschlägige Anhaltswerte, die dann auch aus Gründen der Glaubwürdigkeit viel überzeugender, auch viel sinnvoller durch die Forschungsinstitute und die Universitäten erstellt werden können und sollten.

Ich will damit in keiner Weise das Problem einseitig auf die Tarifpartner oder den Staat verlagern. Wir dürfen beide nicht aus der Verantwortung entlassen und werden das auch nicht tun. Aber damit darf der Blick auf die Aufgaben nicht verstellt werden, die in unseren Unternehmungen selbst, aber eben nach unseren individuellen Gegebenheiten und nicht pauschal gelöst werden müssen. In der Automobilindustrie geht es dabei — unternehmerisch gesprochen — um die sehr grundsätzliche, strategische Frage und Entscheidung, ob und wo ein Weg der Desinvestition, ein Weg der Konsolidierung auf erreichtem Niveau, ein Weg des vorsichtigen Wachstums oder auch der kräftigen Expansion der jeweiligen Kapazitäten richtig ist.

Ich will mir in diesem Zusammenhang nicht unbedingt die Zahlen zu eigen machen, die kürzlich von dem Essener Marktforschungsunternehmen Marketing Systems veröffentlicht wurden und die bereits — wie ich meine — unter relativ optimistischen Prämissen für Mitte des Jahrzehnts bei PKW Überkapazitäten von 20 Prozent für Westeuropa und von 25 Prozent für Japan vorhersagten. Sollte dies zutreffen, werden jedenfalls diejenigen Unternehmungen, die davon getroffen werden, weil sie sich womöglich unternehmerisch falsch entschieden haben, kaum noch in der Betrachtung komparativer Kosten Remedur finden können.

Für eine eben nicht nur rein betriebswirtschaftlich kalkulierte, sondern zugleich auch qualitativ sorgsam bedachte Entscheidung dieser fundamentalen Fragestellung spricht übrigens nicht zuletzt die leidvolle

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erfahrung der letzten Jahre, daß freie Wechselkurse keineswegs immer reale Kaufkraftverhältnisse widerspiegeln. In einer Reihe von Ländern, vor allem mit höheren Inflationsraten, hat sich immer wieder eine Schere zwischen Wechselkurs und den KFZ-spezifischen Kosten- und Preisentwicklungen geöffnet. Wer also seine Kapazitätsplanung auf eine rein rechenhafte Betrachtung gegründet hat, ohne eine sorgfältige Analyse der in solchen Entwicklungen deutlich werdenden, nicht quantifizierbaren Risiken hinzuzufügen, könnte, wie ich meine, sehr schnell in schwere Ertragsturbulenzen gerissen werden, die jede, aber auch jede Bemühung, die reine kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, von einem Tag zum anderen zunichte machten.

Ich darf mit der Bitte um Entschuldigung für die Länge zusammenfassen: Auch bei „adjustierten" Vergleichen haben Länder wie Japan auf der Kostenseite zweifellos einen Wettbewerbsvorsprung, der sich auf eine Reihe von Ursachen — Arbeitsmotivation, Arbeitszeit, Arbeitskosten, vor allem diese Elemente — gründet. Geschichte und Kultur dieses Landes bilden dafür das einfach nicht übertragbare Fundament. Dieser quantitative Vorsprung kann andere qualitative Wettbewerbsfaktoren wohl relativieren, nicht jedoch außer Kraft setzen. Das ist ein Faktum. Andererseits kann ein dennoch durchschlagender Kostenvorteil wohl kaum, selbst wenn man es dort beabsichtigen sollte, erfolgreich in eine Vernichtungsstrategie umgesetzt werden — unter der Voraussetzung, daß unsere Unternehmungen dieser Branche, speziell hier in Europa, vier Handlungsansätze nutzen, die für die künftige Entwicklung des Wettbewerbs und die Positionen der einzelnen Unternehmungen in diesem Wettbewerb nach meiner Auffassung entscheidend sein werden:

Erstens gibt es für die deutschen Unternehmungen keine vernünftige Alternative zur konsequenten Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf den Weltmärkten, mit anderen Worten: vor allem ihrer Exportfähigkeit. Der Ansatz dafür ist die Modernisierung von Produkt- und Fertigungstechnologie, die dazu führen muß, daß wir Kosten-Nutzen-Relationen bekommen, die nicht einholbare Kostenvorteile anderer Wettbewerber ausgleichen. Ich meine, die Chance für die europäische Automobilindustrie, in dieser Richtung erfolgreich zu sein, ist keineswegs verbaut, wenn die richtigen Lösungen dafür in der einzelnen Unternehmung gefunden werden.

Damit hängt *zweitens* zusammen, daß unsere Kapazitäten und unsere Standorte natürlich sorgfältig bedacht und festgelegt werden müssen. Das kann, wie ich meine, angesichts der offenkundigen Tendenz zur weiteren Verstärkung der Protektionspolitik am richtigsten, am wirksamsten und am sinnvollsten durch eine kluge, abgewogene Mi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schung von Export, von Kooperationen und von Direktinvestitionen in außereuropäischen Ländern erreicht werden — eine enorm schwierige Problematik, die viel unternehmerische Erfahrung, aber auch sehr viel Mut und Weitblick verlangt.

Drittens ist es für mich eine Tatsache, daß Japan durch eine konzertierte Strukturpolitik und die USA durch Erhaltungsmaßnahmen — wir kennen sie alle — Formen einer markt- und weltwirtschaftlich vielfach fragwürdigen, aber durchaus wirksamen Industrie- und Handelspolitik praktizieren. Um der bei uns, mindestens in Europa, ja nun keineswegs überall ganz unterdrückten Neigung zur Kopie dieser Politik den Boden zu entziehen, ist es entscheidend wichtig, daß wir uns in Europa einer entschiedenen Überprüfung der Zersplitterung und insbesondere dem Niveau der einzelnen westeuropäischen Vorschriften über Energie-, Umwelt- und Sicherheitsnormen dringlichst widmen, daß wir alles tun, was in unseren Kräften steht, um dieses zu erreichen, damit wir wenigstens in dieser Hinsicht endlich einen Binnenmarkt bekommen, den wir heute in keiner Weise haben.

In diesem Zusammenhang übrigens scheint mir kaum verzichtbar, über die Möglichkeiten eines tragfähigen Konsenses hinsichtlich der erforderlichen Mindestbedingungen für die Sicherung des westeuropäischen Produktionspotentials wenigstens nachzudenken. Entwicklungen wie in der Stahlindustrie, meine ich, dürfen wir in der europäischen Automobilindustrie nicht riskieren. Niemand kann sie bei der Größenordnung, um die es hier geht, bezahlen. Für einen solchen Konsens aber gibt es, wie ich meine, eine wirklich unverzichtbare Voraussetzung, nämlich daß sich wirklich *alle* Beteiligten entschließen, auch in schwierigen Zeiten die marktwirtschaftlichen Grundsätze nicht über Bord zu werfen. Dies erfordert umgekehrt, daß wir uns alle — und zwar durch freiwilligen und eigenständigen Entschluß — zu einer wirklich verantwortungsbewußten Auslegung der eigenen Kapazitäten entschließen.

Das führt zu einem *vierten* Handlungsansatz, der mindestens ebenso hochgradig sensibel ist und schon deswegen kaum mehr als eine Frage beinhalten kann. Wir stimmen sicherlich darin überein, daß wir nicht in einer Welt leben, die ohne den Respekt vor den Lebensinteressen anderer Volkswirtschaften auskommen könnte. Gleichgewichtsstörungen, die unserer Branche wegen des überaus hohen Umstellungstempos auf höhere Energiepreise und Umweltvorschriften erhalten bleiben könnten, haben den Ruf nach interventionistischer Beeinflussung des Wettbewerbs laut werden lassen, die von den Fordernden als ganz umfeldbewußt und verantwortlich qualifiziert werden. Ich denke, so viel müssen wir sehen: Die Alternativen zu einer globalen Raumordnung aus je-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weils eigenem Mitverantwortungsgefühl der einzelnen Unternehmung heißen galoppierender Protektionismus und sich selbst tragende Krise.

Bei der Bedeutung des Automobilsektors für die USA, für Japan und für alle unsere westeuropäischen Nationen könnte — ich sage das in vollem Ernst — die Konsequenz ein wirklich historischer Bruch mit der Marktwirtschaft und dem freien Handel und damit der Verlust einer kaum überschätzbaren Basis für die freiheitlich-demokratische Lebensordnung des Westens sein. Ich wiederhole daher: nur die ebenso autonome wie verantwortungsbewußte Entscheidung der einzelnen Unternehmungen kann dieses Problem lösen. Mit Plan statt Markt wird das Problem nicht gelöst!

Ich hoffe abschließend: Durch die Darlegung dieser Zusammenhänge, die nach meiner Auffassung unser Handeln bestimmen müssen, ist ein wenig deutlich geworden, daß die betriebswirtschaftliche wie auch die volkswirtschaftliche Untersuchung komparativer Kosten, möglichst bis auf das Niveau von Prognosen natürlich wünschenswert und auch verbesserungsfähig ist. Wir sollten aber nicht so weit gehen, daß wir auf diesem Weg den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Entscheidend bleibt aus der unternehmerischen Perspektive allemal die Gesamtsicht des Waldes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Röper: Wir Volkswirte freuen uns, daß die Betriebswirte einmal aufzeigen, welche Schwierigkeiten Kostenvergleiche haben. Wir wissen, daß einfache Zahlen meistens außerordentlich problematisch sind. Daß die Japaner einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung gehabt haben und wohl immer noch beachtlich haben, meinen viele. Sie haben später investiert als die Deutschen und die Amerikaner und dadurch einen Vintage-Effekt zu ihren Gunsten gehabt. Dieser flaut allmählich ab.

Neumann: Mich hat — nicht nur in diesem Vortrag — folgendes stark beeindruckt: Offensichtlich ist durch das Element der flexiblen Wechselkurse, die nicht den Kaufkraftparitäten entsprechen, ein neues, zusätzliches Element der Unsicherheit und des Risikos insbesondere bei Exportgeschäften und im internationalen Geschäft aufgetreten, so daß der Kostenvorteil, den man im Augenblick haben kann, über Nacht umschlagen kann in einen Kostennachteil oder umgekehrt, Kostennachteile, die man hat, plötzlich sich in Vorteile verkehren können.

Die Strategie, die man angesichts dieses Risikos einschlagen kann, besteht offensichtlich darin, daß man eine Diversifizierung vornimmt, die für große, international operierende Unternehmen zum Teil darin bestehen kann, daß man in verschiedenen Ländern produziert und auf diese Weise insgesamt das Risiko ausgleichen kann. Damit ergibt sich allerdings sofort das Problem, daß offensichtlich unter diesen Bedingungen große, international operierende Unternehmen einen Vorteil gegenüber bloß national operierenden Unternehmen haben.

Die Frage, die man sich dabei im Verhältnis Europa gegenüber Japan stellen kann, ist zunächst eine sachliche: Inwieweit sind die Japaner international operierende Unternehmen? Oder: Falls sie zweitens nicht im gleichen Maße international operierende Unternehmen sind, sind sie in der Lage, diese Risiken aufgrund ihres noch bestehenden Kostenvorteils — niedrigere Löhne, teilweise höhere Produktivität — auszugleichen? Oder ist das ein Dauerzustand, wird sich das nicht nach einer gewissen Zeit verändern, so daß die Japaner auch gezwungen sein werden — wie sie dies vielleicht auch schon tun —, international zu operieren? Sie tun es offensichtlich, so daß dadurch eine Angleichung der Strategie erfolgt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine andere Beobachtung am Rande ist die, daß man unter dem Gesichtspunkt der zunehmenden Risiken wohl auch die Tatsache beurteilen muß, daß offensichtlich viele große Unternehmen, die internationales Geschäft betreiben, in jüngerer Zeit zu einer Art von Banken geworden sind, wie vielfach kritisiert worden ist, also im Wertpapiergeschäft einen großen Teil ihres Ertrages erwirtschaften. Ich würde das interpretieren als eine Form der Diversifikation. Die Funktion des Kapitalmarktes für den einzelnen Kapitalanleger besteht darin, durch Diversifikation einen Risikoausgleich zu erreichen. Das kann vom Standpunkt des einzelnen Unternehmens aus auch dadurch erreicht werden, daß man einen Wertpapierbesitz hat, der in der Lage ist, die im direkten Geschäft entstehenden Marktrisiken in einem gewissen Ausmaß auszugleichen. Damit ergibt sich eine gewisse Komplementärfunktion zwischen der Diversifikation durch internationale Produktion in verschiedenen Ländern und der Beteiligung an Anlagen im Wertpapiermarkt.

Ist diese zweite These richtig? Wie beurteilen Sie die Tatsache, daß eben doch international operierende Unternehmen einen Vorteil haben und damit de facto auch eine Beschränkung der Zahl der überhaupt möglichen Produzenten auf dieser Welt gegeben ist?

Reuter: Das erste Thema: Haben international tätige Konzerne Vorteile gegenüber regional tätigen? Wenn ich einmal von unserem Unternehmen abstrahiere und es für die Automobilindustrie generell zu sagen versuche, ist mit Sicherheit eine solche Tendenz vorhanden, wenn auch noch keineswegs überwiegend realisiert. Die Tendenz geht dahin — Stichwort Weltauto —, einheitliche Produkte an verschiedenen Standorten zugleich zu bauen und damit auch die Möglichkeit zu eröffnen, innerhalb der jeweiligen Kapazitäten dann regional hin und her zu schieben und vom jeweils günstigsten Standort aus zu bedienen. Eine solche Tendenz ist vorhanden.

Man muß aber auch gleichzeitig etwas relativieren, denn die Möglichkeiten, das tatsächlich in der Praxis durchzuführen, sind zweifellos beschränkt. Hier spielen einmal die Schutzpolitiken für die einzelnen Regionen eine wesentliche Rolle. Weiterhin spielt eine Rolle, daß es, wenn wir einmal von deutschen Herstellern reden — meinetwegen mitbestimmungspolitisch —, äußerst schwierig ist, solche Politiken durchzuführen, die dann, wenn sie wirklich realisiert würden, dazu führen könnten, daß man in einer bestimmten Situation die Kapazitäten in Deutschland unterausgelastet läßt und z. B. die in Brasilien voll auslastet, also zu Lasten der deutschen Beschäftigung andere Standorte sozusagen bevorzugt. Ähnlichen Problemen unterliegen selbstverständ-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lich die amerikanischen Hersteller, die diese Tendenz, die Sie soeben ansprachen, sehr stark propagieren.

Der Einbruch in den neuen Tarifabschlüssen der amerikanischen Automobilindustrie ist in diesem Zusammenhang übrigens sehr interessant, weil hier das erste Mal der Ansatz gewählt worden ist, zwar in der reinen Lohnfindung und Lohnbestimmung zurückhaltend zu sein, sich dafür aber Mitbestimmungsrechte einzuhandeln, die zweifellos — das ist seitens der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft ganz klar — beschäftigungspolitische Zielrichtungen haben. Das erschwert sicherlich die erwähnte Tendenz, die zwar vorhanden, im einzelnen aber, wie gesagt, sehr schwer zu realisieren ist.

Was in diesem Kontext die Japaner angeht, haben sie bisher viele verbale Erklärungen abgegeben, aber, wenn ich es richtig verstehe, in dieser Richtung tatsächlich relativ wenig getan. Die Frage, ob die Japaner nun tatsächlich ihre Pläne in England zur Industrialisierung von Fahrzeugen wahrmachen oder ob das eine Absichtserklärung gewesen ist, Beruhigung hinsichtlich Einfuhrquoten usw. zu bekommen, weiß ich nicht zu beantworten. Es kommt noch hinzu, daß nach meinem Eindruck hier ein Wettbewerbsnachteil der Japaner liegt, was das Know-how angeht. Insbesondere die europäische Automobilindustrie hat in der Richtung, in Entwicklungs- oder in Schwellenländern Industrialisierung zu betreiben, einen jahrzehntelangen Know-how-Vorsprung. Die europäischen Hersteller betreiben das seit mindestens sicherlich zwanzig, wenn nicht mehr Jahren. Die Japaner haben das bislang nicht gemacht. Dies ist ein Thema sehr diffiziler Natur, wofür sehr viel Know-how erforderlich ist. Auch unsere amerikanischen Freunde haben hier schon viel Lehrgeld bezahlen müssen, weil sie mit amerikanischer Mentalität an solche Dinge herangegangen und dabei oft genug gescheitert sind. Das Eingehen auf lokale Besonderheiten ist nämlich keineswegs so leicht.

Ich sage also durchaus: Hier könnte ein Wettbewerbsnachteil der Japaner liegen, wenn man auch sehen muß, daß zur Zeit der japanische Kostenvorsprung wahrscheinlich noch so groß ist, daß aus ihrer eigenen Unternehmenssicht heraus dieser Zwang nicht unmittelbar bestehen dürfte. Das besagt zugleich auch: Alle diese Dinge sind nicht nur aus der reinen Unternehmenssicht eines Konzerns zu sehen, sie beruhen weitgehend auch auf den Wünschen und Vorschriften der betreffenden Exportländer, in die bislang exportiert worden ist; diese verlangen zumeist eine solche Industrialisierung.

Automobilhersteller als Bank: Hier sind Sie jetzt bei mir an der richtigen Adresse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

(Röper: Herr Lutz hat Ihre hohen Zinseinnahmen erwähnt!)

Ich kann sofort erwidern, daß es dem Haus Daimler-Benz etwas besser geht als der Firma AEG, die denselben Saldo, bloß auf der anderen Seite, stehen hat. Das mag in der Tat so sein.

Auch hier aber zunächst einmal eines: Ich denke, daß angesichts dieser ungeheuer sensiblen und komplexen Situation mit schwankenden Wechselkursen, der Nicht-Vorhersehbarkeit von Wechselkursentwicklungen in der Finanzierungspolitik eines internationalen Konzerns solange wie möglich ein Dogma gelten muß, nämlich das Prinzip der lokalen Finanzierung. Das heißt, ich bin ein entschiedener Gegner davon, daß von der Konzernmutter die Finanzierung von lokalen Aktivitäten unter Inkaufnahme von Wechselkursrisiken betrieben wird. Das Entscheidende ist für mich zweifellos die ausreichende Eigenkapitalausstattung, aber gleich danach kommt die lokale Finanzierung vor Ort. Ich füge noch hinzu, daß dieses Prinzip für mich auch einschließt, ein ebenso entschiedener Gegner von jedweden Versuchen — ich kann davor nur warnen — zu sein, innerhalb von Konzernen eigene Devisengeschäfte mit vorhandenen Devisenmitteln zu betreiben.

Das heißt also, daß sich das angesprochene Problem im Grunde genommen auf die Muttergesellschaft beschränkt. Hier gibt es genügend Beispiele wie schnell angesichts der Kapazitätsrisiken in der Automobilindustrie und der hohen Vorläufe in den Investitionszyklen, die wir haben, und angesichts der Bindungen, die hier geschaffen werden, hohe Risiken entstehen, denen solche Liquiditätspolster ausgesetzt sind.

Anders gesagt: Wenn ich mir vorstelle, was passieren würde, wenn wir ein Jahr lang unsere gesamten Kapazitäten bei hundert minus x — ich nenne einmal keine Größenordnung — fahren und möglicherweise zur Verkaufsförderung und Absatzfinanzierung erhebliche Mittel einsetzen müßten, dann ist — sage ich Ihnen — dieses hohe Liquiditätspolster und damit auch der Zinsertrag innerhalb kürzester Frist aufgebraucht.

Dies ist kein Instrument der Diversifizierung in dem von Ihnen angesprochenen Sinne, sondern ausschließlich ein Element der Risikoabsicherung für solche durchaus jeden Tag möglichen Entwicklungen.

Pohmer: Aber Diversifizierung ist doch auch immer Risikoabsicherung oder zumindest in erster Linie!

Reuter: Das ist richtig. Ich will damit nur sagen: Kein positiver Zinssaldo selbst der Größenordnung, wie wir ihn im Jahresabschluß 1981

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ausweisen werden, reicht aus, um das Risiko abzusichern, wenn in der Auslastung unserer Kapazitäten oder in der sonstigen Mittelbindung Entscheidendes passiert. Es wäre ein Tropfen auf einen riesenheißen Stein.

Pohmer: Sie haben gerade mit „Kapazität" ein Stichwort geliefert. Ihr Haus ist dafür bekannt, daß Sie in der Kapazitätsausweitung außerordentlich zurückhaltend sind, um es vorsichtig zu formulieren. Sie haben soeben auch deutlich dafür plädiert. Ich glaube schon, daß in der augenblicklichen Situation diese Politik für Sie bestätigt worden ist. Im Prinzip ist es aber auf der anderen Seite für den Konsumenten nicht unproblematisch, mit langen Wartefristen bedient zu werden und bestimmte Modelle überhaupt nicht auf dem deutschen Markt bekommen zu können, die an sich sicher auch attraktiv wären. Wenn ich das Ziel der optimalen Marktversorgung im Auge habe, dann ist diese Strategie, die Sie hier treiben, unter dem Blickwinkel, unter dem wir hier strukturpolitische Probleme erörtern, nicht unproblematisch.

Reuter: Die Politik der — wie soll ich sagen — engen Kapazitätsausweitung ist in der Vergangenheit eine von uns aus zweifellos marktorientierte, individuelle Unternehmenspolitik gewesen. Der Kontext, warum ich vorhin generell dafür plädiert habe, ist ein anderer: um zu vermeiden, daß international Überkapazitäten entstehen.

Ich bitte Sie, was uns selber angeht, um alles in der Welt: Welches ist eigentlich Ihre Alternative? Meinen Sie, daß es für den Konsumenten — und für den sprechen Sie jetzt — richtiger, auf die Dauer lohnender und besser gewesen wäre, wir hätten eine bewußt, alle Nachfragespitzen mitnehmende Kapazitätspolitik gemacht, hätten möglicherweise ganz kurze Lieferfristen in Kauf genommen und hätten dafür auf der anderen Seite im Marktrückgang — typische Nachfrageschwankungen gibt es bei uns durchaus — erhebliche Beschäftigungseinbrüche in Kauf nehmen müssen? Ich weiß nicht, ob dieses auf die Dauer im Sinne des Konsumenten — volkswirtschaftlich gesprochen — eigentlich die bessere Politik gewesen wäre. Ich bin davon nicht überzeugt, zumal ich Ihnen sagen kann: Wenn Ihr Modellkonsument so flexibel ist und die langen Lieferfristen ihn stören, warum geht er denn eigentlich nicht zur Konkurrenz?

Kantzenbach: Daran knüpft sich unmittelbar die Frage: Was wäre, wenn alle Automobilfabrikanten so handeln würden? Dann hätten wir Versorgungsengpässe auf dem Markt. Ich meine, es ist eine akademische Frage, wir brauchen sie nicht zu diskutieren. Aber diese Politik ist Ihnen eben nur möglich, weil Sie eine eindeutige Konsumentenpräferenz genießen, die andere Automobilfirmen nicht haben. Ich will das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

jetzt nicht bewerten. Es ist sehr schwer, daraus allgemeine wirtschaftliche Rückschlüsse zu ziehen.

Reuter: Das ist richtig, aber die Umkehrung nicht.

Röper: Man könnte dann aber noch anders fragen? Ist es marktwirtschaftlich sinnvoll, daß die Preise im Boom so niedrig gehalten werden? Wäre eine flexible Preispolitik der Autoindustrie nicht sinnvoller? Ich habe erfahren, daß Preise bei Autos immer heraufgehen können, aber nie heruntergehen dürfen. Man hat gelegentlich einmal ein ausgemagertes Modell („Sparkäfer") billiger angeboten. Aber praktisch gibt es in der Bundesrepublik keine Preissenkungen. Könnten Sie zu dem Preisproblem noch einige Bemerkungen machen?

Reuter: Jetzt muß ich Ihnen eine Banalität sagen, wobei ich schon einmal fürchterlich geprügelt worden bin, weil ich das gesagt habe: Wenn irgendein Hersteller auf die Dauer anfangen wollte, unterhalb seiner Kosten am Markt zu verkaufen, dann würde er nicht sehr lange existenzfähig sein. Dieses ist das eigentliche Problem in der Automobilindustrie dieses Landes. Das führt wieder auf die Frage von vorhin zurück. Ich denke, daß es sich keiner von uns auch nur über einigermaßen überschaubare Zeiträume hinweg leisten könnte, seine Fahrzeuge zu verkaufen, ohne die Herstellkosten im Preis zu decken. Dies und nichts anderes ist die Begründung, warum die Preise immer höher gegangen sind: weil einfach unsere Herstellkosten immer weiter gestiegen sind. Ich weiß genau, daß dies dem marktwirtschaftlichen Mustermodell nicht entspricht. Dennoch ist es eine Tatsache. Das schließt aber überhaupt nicht aus, daß die einzelnen Hersteller sowohl im Firmenvergleich als auch in ihrem eigenen Produktangebot ihre Preise durchaus unterschiedlich gestaltet haben. Ich bestreite, daß grundsätzlich keine Preiselastizität vom Markt her vorhanden gewesen ist. Ich sage nur, im Grundsatz müssen unter dem Strich schließlich zwangsläufig, wenn wir nicht pleite gehen wollen, in den Preisen die Herstellkosten wieder hereinkommen.

Pohmer: Das ist nicht die Frage von Herrn Röper gewesen, wenn ich ihn richtig verstanden habe. Seine Meinung war: Warum so lange Lieferfristen, statt die Preise so hoch zu halten?

Reuter: Sie haben gesagt, die Preise gingen generell immer hoch.

Röper: Das habe ich gesagt. Aber warum gehen sie nicht höher im Boom, wenn sie vier Jahre Lieferfristen haben, und dann wieder herunter?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Reuter: Es ist ganz simpel aus unserer Sicht die Absicht — Sie können uns schelten, daß wir uns volkswirtschaftlich oder nach dem Modell falsch verhalten —, im Sinne der Kundenpflege eine stetige Preispolitik zu betreiben. Wir glauben, daß es für das „standing" unseres Produktes richtig ist, so wie unsere Kunden strukturiert sind, es so und nicht anders zu machen.

Backsmann: Das marktwirtschaftliche Modell existiert bei der Preisgestaltung nicht mehr in Reinkultur, aber es existiert das marktwirtschaftliche Modell auch nicht bei einer der wesentlichen Kostengruppen, nämlich bei den Löhnen. Ich habe noch nie Löhne gesehen, die heruntergehen. Ich habe mich vor einiger Zeit einmal mit dem deutschen Botschafter in Washington darüber unterhalten, der mir unter vier Augen sagte, er freue sich darüber, daß die Japaner endlich wieder Wettbewerb in die deutsche Szene gebracht hätten; denn die Preise gingen ja immer nur nach oben. Ich habe ihm gesagt: Die Gehälter gehen auch dauernd nur nach oben.

Bei der gegenwärtigen Arbeitslage müßten wir ja die Löhne heruntersetzen, wie die Japaner das auch tun. Wir haben hier ein Mammutkartell, Herr Niederleithinger, bei dem das Bundeskartellamt offenbar keine Macht hat. Es finden ständig Lohnabsprachen statt in der Gewerkschaftszentrale.

Zu dem Thema Kapazitäten hat Herr Reuter schon das Nötige gesagt, ebenso zu den Lieferfristen. Ich möchte dazu ergänzen: Die Automobilfabriken haben zwar immer noch die Freiheit, Kapazitäten hochzubauen, aber sobald sie hingehen und Kapazitäten vernichten, gibt es ein Riesengeschrei im ganzen Volk. Denken Sie daran, daß Magirus in Mainz eine Fabrik schließen will. Dagegen wird die gesamte Politik mobilisiert. Wir haben also keine Flexibiltät der Kapazitätsanpassung mehr. Daher ist die Vorsicht in diesem Bereich, die zu einer kontinuierlichen Kapazitätsauslastung führt, auf lange Sicht heute sozialpolitisch viel besser.

Sodann das Hauptthema. Hohe Rücklagen in der Automobilindustrie werden oft angeführt, wenn man die Preiserhöhungen kritisiert. Die hohen Rücklagen, Liquidität, wird aus einer Reihe von Gründen gebraucht, die Herr Reuter mit Recht — bei dem ständigen Auf und Ab der Wechselkurse — erwähnt hat. Sie werden aber auch gebraucht, um die in Deutschland völlig unzulängliche Abschreibung auf den Wiederbeschaffungswert zu kompensieren. Denn wenn Sie heute mit gewaltigen Investitionen, mit — seit einigen Jahren — zehn Milliarden pro Jahr in die Modernisierung Ihrer Anlagen gehen, dann haben Sie sie etwa auf 100 abschreiben können, bezahlen müssen Sie aber 150 im

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Augenblick der Wiederbeschaffung. Das heißt, Sie können hier nicht voll abschreiben. Daher hat man immer wieder einen höheren Anteil Rücklagen gebildet, um einfach die Wiederbeschaffung möglich zu machen. Das war einer der Gründe. — Daß darüber hinaus nach unserem ordnungspolitischen Modell Rücklagenbildung sicher nicht erwünscht ist, ist klar. Das wird ja auch nicht betrieben. Die Dividende ist bei Ihnen von Mal zu Mal gestiegen, es wird auch relativ hoch ausgeschüttet. Denn die Entscheidung darüber, wo investiert werden soll, sollte eigentlich die Hauptversammlung oder der Aktionär treffen und nicht die Geschäftsleitung, es sei denn, daß es sich um die Erneuerung der Anlagen handelt. Aber wo einer sein Geld einsetzen will, das soll er selber bestimmen.

Kaufer: Mir scheint es problematisch zu sein, bei einem Auto, das, wie ein Mercedes, vermutlich ein sehr dauerhaftes Konsumgut ist, kurzfristig sehr flexible Preise zu fordern, weil das erhebliche Vermögenseffekte bei dem Käufer bedeuten würde. Wenn ich mir überlege, man hätte einmal einen Preis von 16 000 und im nächsten Jahr von 24 000, würde das bei den Nachfragern Reaktionen auslösen. Ich vermute, daß man allein aus diesem Grunde von der Firmenpolitik her langfristig einigermaßen stabile Preise haben muß.

Mir liegt aber ein anderer Punkt am Herzen. Hier ist mehrmals gesagt worden, daß die flexiblen Wechselkurse so große Unsicherheiten in die Märkte bringen. Das liegt m. E. nicht an der Flexibilität der Kurse, sondern daran, daß die Kurse nicht flexibel genug sind. Wenn wir nämlich tatsächlich ein System flexibler Kurse hätten, dann hätten wir sehr stabile Wechselkurse. Die Abweichungen von der partiellen Kaufkraftparität sind mittelfristig, wenn man sich z. B. die Schweiz anschaut, gar nicht so gewaltig, vielmehr liegt der Kurs mittelfristig — kurzfristig natürlich nicht — doch ziemlich am Trend der partiellen Kaufkraftparität. Die Schweiz ist eines der wenigen Länder, deren Politik man vielleicht noch als eine Politik der flexiblen Wechselkurse betrachten kann. Was die Bundesrepublik und andere Länder machen, das ist gerade keine Politik flexibler Wechselkurse.

Reuter: Ich bin überhaupt kein Gegner von flexiblen Wechselkursen; damit Sie mich nicht falsch verstehen. Das ist ein völlig anderes Thema. Man muß hinzufügen: Vielleicht ist die Beschränkung auf das Thema der flexiblen Wechselkurse in dem von mir gemeinten Zusammenhang auch nicht richtig. Die Unsicherheit der unternehmerischen Entscheidung, von der ich sprach, resultiert im Grunde genommen aus dem Auseinanderklaffen von inflationärer Entwicklung und Wechselkursen. Das ist wesentlich stärker in Ländern außerhalb Europas und zielt viel-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mehr darauf: Wenn wir von Standortentscheidungen reden, reden wir ja nicht vorwiegend über Standortentscheidungen innerhalb Europas, sondern von solchen in anderen Teilen der Welt.

Lenel: Ich komme noch einmal auf die flexiblen Wechselkurse zurück und sage, daß leider oder Gott sei Dank, wie Sie wollen, der internationale Kapitalverkehr die Kurse sehr stark beeinflußt. Man kann den Kurs des Schweizer Franken mit Kaufkraftparitäten erklären. Das sind Risikoüberlegungen und Zufälligkeiten des internationalen Kapitalverkehrs, die schon den Außenhandel im engeren Sinne erschweren. Ich bin ein großer Freund von flexiblen Wechselkursen.

Ich will das, was Herr Neumann gesagt hat, noch etwas relativieren. Die Problematik liegt vor allem bei der Bemessung der Kapazitäten und der mittel- und langfristigen Planung. Für die Aufträge sowohl im Verkauf wie im Einkauf kann man sich durch Termingeschäfte absichern. Man kann sich aber nicht absichern für Geschäfte, die man noch gar nicht gemacht hat. Das sind große Schwierigkeiten.

Um Wertpapiere zu erwerben, muß man das Geld vorher verdient haben. Dieses Geld braucht man unter Umständen für andere Zwecke. Wenn man diversifizieren will, kann man, auch einzelwirtschaftlich gesehen, bös danebenliegen. Beispiel Volkswagenwerk — Triumph-Adler. Volkswirtschaftlich halte ich das für höchst problematisch. Stellen Sie sich einmal vor, jedes große Unternehmen würde nicht nur versuchen, in seinem eigentlichen Tätigkeitsgebiet die Optimalgröße zu erreichen, sondern — ich übertreibe jetzt einmal — möglichst viele Produktionen zu betreiben. Dann würden wir, volkswirtschaftlich gesehen, schließlich noch einige wenige Unternehmen haben, die alles machen.

Neumann: Ich habe derartiges nicht behauptet. Ich habe nur gefragt, ob dieser Zusammenhang existiert. Ich habe keine Bewertung eingeführt.

Berg: Mich hat, Herr Reuter, die gekonnte Gelassenheit fasziniert, oder — besser vielleicht — irritiert, mit der Sie in einer Formulierung Ihr sehr hart akzentuiertes Bekenntnis zum Freihandel mit der Forderung zusammenbrachten, Länder mit einem ausgeprägten Kostenvorteil sollten sich doch davor hüten, diesen Kostenvorteil konsequent in Exporterfolge umzusetzen. Dazu eine Anmerkung und eine Frage: Die Anmerkung betrifft den Hinweis auf die Tatsache, daß die Bundesrepublik und auch die deutsche Automobilindustrie in den Perioden, in denen wir ähnliche circuli vitiosi durchmaßen — also in den 60er Jahren vor allem — und eine ähnlich günstige Datenkonstellation vorfanden, wie es zur Zeit für die japanische Volkswirtschaft der Fall ist,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich keineswegs gescheut hat, diese Kostenvorteile, die zum Teil durch eine Unterbewertung der D-Mark künstlich geschaffen oder erhalten worden waren, sehr massiv in Exportdynamik umzusetzen, so daß es uns heute vielleicht auf Grund dieser Vergangenheit nicht gut ansteht, wenn wir nun von Konkurrenten, die jetzt die bessere Ausgangslage vorfinden, Mäßigung fordern.

Die Frage ist: Welche Kriterien haben Sie für die Feststellung dessen, was als „fairer weltweiter Wettbewerb" gelten sollte? Mir scheint, daß die Formulierung, auf die ich Bezug nehme, ja einen solchen fairen, weltweiten Wettbewerb indirekt fordert. Sie wissen, daß die Wissenschaftler sich hier schwer tun, brauchbare Maßstäbe und Kriterien zu liefern. Frage an Sie also: Gibt es in der Praxis vielleicht Vorstellungen, wann ein Wettbewerb noch als fair gelten kann, wann er anfängt, unfair zu werden? Und wer soll, nachdem solche Spielregeln formuliert worden sind, ihre Einhaltung gewährleisten?

Reuter: Ich schieße einmal aus der Hüfte als Antwort: Persönlich halte ich von einer konkreten Anwendung dieses Begriffes in der Praxis sehr wenig, weil ich mir, wie Sie offensichtlich auch, nicht vorstellen kann, wie dieses im einzelnen definiert, transparent gemacht und implementiert werden könnte. Das schließt auf Teilgebieten der internationalen Handelspolitik sicherlich — aber davon verstehen Sie viel mehr als ich — die Anwendung eines solchen Begriffes nicht aus; ich sagte: auf Teilgebieten, die insbesondere regierungsbeeinflußter Natur sein können. Man kann den fairen Handel durch — meinetwegen — nicht tarifäre Hindernisse — das wissen wir alle — beeinflussen. Das sind sicherlich Teilkomponenten, die durchaus definierbar sind. Aber wenn wir alles in allem insbesondere versuchen, das auf das gesamte Kostengefüge einer Branche anzuwenden, dann kann ich mir in der Tat kaum vorstellen, daß dieses auf die Dauer ein verwendbarer, griffiger Begriff sein kann. Das schließt nicht aus, daß bei einzelnen Komponenten nun massiv alles getan werden muß — und das geschieht ja auch —, um hier tatsächlich gleiche, faire Handelsbedingungen herzustellen.

Bleiben wir bei den Japanern. Ich bitte Sie: Das würde ja doch dazu führen, daß wir eigentlich untersuchen müßten, ob ihr System der Entlohnung, der Fertigungstiefen, der Behandlung von Zulieferanten vergleichbar fair mit unserem eigenen System ist, auf hochdeutsch, wir müßten Gesellschaftsordnungen miteinander vergleichen, die konkurrieren. Mir scheint dies also nicht unbedingt ein anwendbarer Begriff zu sein.

Herr Berg, Ihren einleitenden Hinweis verstehe ich vollständig, er ist auch zweifellos richtig. Ich teile Ihre Auffassung, daß wir jahrelang

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ex Deutschland, ex Europa Vorteile dieser Art, die möglicherweise aus Wechselkursen herstammten, ausgenutzt haben. Mein Hinweis in meinen einleitenden Bemerkungen bezog sich nicht auf eine theoretische, sondern auf eine ganz konkrete Sorge. Deswegen auch mein Hinweis auf die Stahlindustrie; Sie können das auf den Schiffbau ausdehnen. Angesichts der Bedeutung der Automobilindustrien für die industrialisierten Regionen — Sie alle wissen, daß das weit über die konkreten Beschäftigungszahlen bei den einzelnen Herstellern hinausgeht — sind wir zwar mit allen theoretischen Modellen gut gesegnet; Sie müssen aber auch sehen, daß wir, wenn hier nicht eine vernünftige Politik der einzelnen Unternehmungen weltweit durchgeführt wird, unmittelbar vor der Gefahr des Durchbruches in den Protektionismus stehen. Ich wiederhole noch einmal: Wenn dieses in der Automobilindustrie weltweit wirklich einbrechen sollte, dann wird — ich bin vielleicht betriebsblind, aber erlaube mir, diese Gefahr an die Wand zu malen — unser gesamtes Welthandelssystem zusammenbrechen, mit allen Konsequenzen, die Sie sich vorstellen können.

Gröner: Wie soll das ohne Wettbewerbsbeschränkungen und Kartellabsprachen gehen?

Reuter: Das kann durchaus funktionieren, wenn die einzelnen Hersteller in ihrer Grundstruktur in der Lage sind, sich dieser Verantwortung bewußt zu werden und sie wahrzunehmen. Deswegen braucht kein Wettbewerb ausgeklammert und beschränkt zu werden. Wenn wir aber in der Automobilindustrie einzeln für uns meinen — ich könnte Ihnen viele Beispiele dafür nennen, daß die Sorge wahrscheinlich berechtigt ist, ob dieses Verantwortungsbewußtsein wirklich vorhanden ist —, wir könnten unsere temporären Kostenvorteile im Vernichtungswettbewerb ganzer anderer Industrien in anderen Regionen der Welt ausüben, dann kann das nicht funktionieren. Ein Kartell ist deswegen meiner Meinung nach nicht erforderlich. Ich weiß aber nicht, wie die Dinge in zehn Jahren aussehen werden.

Diekmann: Ich weise auf einen Aspekt hin, der die unternehmenspolitischen Entscheidungen in dem von Herrn Reuter dargelegten Sinne beeinflußt. Das ist das simple Risiko, einen Markt, den man attackiert hat, plötzlich von heute auf morgen total zu verlieren, also das Risiko des Protektionismus. Das wird heute zunehmend auch von den japanischen Unternehmen in ihre Unternehmensstrategie einkalkuliert.

Backsmann: Zu der Frage des Wettbewerbsunterschieds oder Wettbewerbsvorsprungs der Japaner und der Deutschen: Sie machten, Herr Röper, vorhin die Feststellung, daß die Deutschen mit ihren Fabriken etwa zehn bis 15 Jahre hinter den Japanern herlägen, so daß die Japa-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ner einen Rationalisierungs- oder Automatisierungsvorteil ohnehin hätten, der sicher einen Teil dieses Vorsprungs begründe. Das ist etwas, was wir häufig auch von den Gewerkschaften entgegengehalten bekommen, die sagen, nicht in unserer Sphäre, also der der Arbeitnehmer, der fleißigen Japaner oder der weniger fleißigen Deutschen muß dieses Problem gelöst werden, sondern bei euch Unternehmern liegt es, ihr habt das Problem zu lösen. Ihr habt während der letzten 15 Jahre geschlafen. Sie haben euch modernere Fabriken dahingebaut, jetzt hinkt ihr hinterher, mit riesigen Aufwendungen wollt ihr jetzt die Sachen modernisieren.

Dazu haben wir vor einigen Monaten eine hochinteressante Untersuchung zusammen mit dem japanischen Automobilverband gemacht. Vielleicht darf ich sie mit wenigen Worten zusammenfassen: In den modernen japanischen Automobilfabriken wie die neue von Mitsubishi oder die Yamaplant von Nissan in Tokio, werden an den Fertigungsbändern viel weniger Leute beschäftigt als bei uns. Sie haben viel weniger Personaleinsatz als wir. Darum müssen sie einen Wettbewerbsvorsprung haben. Wenn Sie sich aber einmal die gesamte Wertschöpfung des Automobils ansehen, von den Vorproduktionsstufen, vom Stahl angefangen, bis hin zum fertigen Automobil, dann hat die Fertigung des Automobils, die eigentliche Montage in Japan einen Anteil von 22 Prozent, bei uns etwas höher, 25 bis 28 Prozent; die Fertigungstiefe bei den Japanern ist höher, das ist der hochmechanisierte Fertigungsanteil. Der gesamte andere Bereich davor, die rund 75 Prozent, sind, wir wir festgestellt haben, wesentlich weniger produktiv als die deutschen Zulieferer. Die japanischen Zulieferer sind im Durchschnitt weniger mechanisiert, sind kleinere Betriebe, die um einen großen Hersteller herum mit recht primitiven Fertigungsmethoden arbeiten. Wenn Sie den gesamten Wertschöpfungsprozeß sehen, sind wir besser als die Japaner, in dem gesamten Wertschöpfungsprozeß von dem ersten Produktionsschritt bis zum fertigen Automobil. Schlechter sind wir, wie es Herr Reuter dargelegt hat, bei den Personalkosten, in der Arbeitsproduktivität.

Röper: Ein Teil des Wettbewerbsvorsprungs der Japaner liegt sicher in der Ausbeutung der Zulieferer; und daß wir das in Europa nicht haben, ist klar.

Noch eine Frage zum Schluß zur langfristigen Unternehmensplanung: Es gibt einen besonders großen, attraktiven Markt, das sind die USA. Dort hat sich Ihre Firma eingekauft bei Euclid und dann bei Freightliner. Das war vor einem Jahr. Jetzt haben Sie einen gewissen Überblick. Hat sich diese Investition kurzfristig gelohnt? Wenn Sie Verluste

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

haben wollten, um ihre Zinsen abzubauen, sicherlich. Aber sonst habe ich nicht den Eindruck.

Reuter: Euclid darf ich einmal ausklammern, das ist eine andere Sache, das ist ein völlig anderer Produktzweig, Schwerstfahrzeuge offroad, also für Bergwerke usw. Euclid haben wir auch schon vor einigen Jahren gekauft. Wichtiger erscheint mir Ihre Frage bezüglich Freightliner, einem LKW-Hersteller auf diesem großen amerikanischen Binnenmarkt. Es ist in der Diskussion vorhin schon angeklungen, daß wir in der derzeitigen Situation keineswegs nur aus Kostengründen — auch aus Kostengründen, aber keineswegs nur aus Kostengründen — hoffen können, aus Deutschland in diesen Markt hineinzukommen. Der Grund für diese Akquisition ist also durchaus ein strategischer, ein langfristiger Grund. Wir meinen, daß wir nur über eine solche Akquisition dauerhaft uns auf diesem Markt etablieren und hoffentlich eines Tages dann auch nach unserer angeborenen Vorstellung mit unseren Produkten im Markt reüssieren können. Der Zeitraum dafür kann sicherlich — ich bin kein Prophet — zehn Jahre dauern. Deswegen ist diese Akquisition überhaupt nicht kurzfristig angelegt.

Daß sie außerdem in eine Situation hineingekommen ist, in der der amerikanische Markt als solcher total daniederliegt, ist eine andere Frage. Aber hier endet, Herr Röper, meine Auskunftsfreude. Nur seien Sie versichert, daß wir uns Mühe gegeben haben, in der Bemessung des Kaufpreises diese Situation zu berücksichtigen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

6.1 Georg Mosing:
Herstellung und Vertrieb von Einspritzsystemen für Dieselmotoren

Ich gebe Ihnen zunächst einen Überblick über den etwas außergewöhnlichen Markt der Einspritzsysteme, der fast mit keinem anderen vergleichbar ist, und stelle dann an Hand einiger geschichtlicher Daten über unser Haus dar, wie man als kleinster Anbieter, als Zwerg zwischen Riesen, trotzdem überleben kann.

Auf dem Gebiet der Dieseleinspritzgeräte gab es nach dem letzten Krieg einen Wettbewerb, der die Zahl der Anbieter radikal verringert hat. Waren es nach Kriegsende in Frankreich noch drei Firmen, nämlich Precision Mechanique, SIGMA und Lavalette, in England ebenfalls drei, Lucas-CAV, Simms und Bryce-Berger, in Deutschland auch drei, nämlich Robert Bosch, Friedrich Deckel und mit gewissen Einschränkungen die Firma L'Orange, in Österreich die Firma Friedmann & Maier (F & M) sowie in der Schweiz die Firma Scintilla, so sind heute in Europa nurmehr CAV in England, Robert Bosch und L'Orange in der Bundesrepublik Deutschland und F & M in Österreich auf dem Markt vertreten.

Hierzu kommen auf dem amerikanischen Markt die Firma American Bosch, die übrigens nichts mehr mit der Firma Robert Bosch, Stuttgart, zu tun hat, sondern ein Unternehmen des großen Mischkonzerns United Technologies Corp. ist, die Firma Stanadyne, die allerdings auf Verteilerpumpen beschränkt ist, sowie Bendix, der nur Einzylinder-Pumpen und große Reihenpumpen für Schiffsdiesel und Stationärmotoren erzeugt.

Als Anbieter von kompletten Programmen an Einspritzsystemen gibt es in Europa nurmehr Robert Bosch, CAV und F & M, dazu kommt in den Vereinigten Staaten American Bosch. Alle anderen Anbieter kompletter Programme[1] sind entweder vom Markt verschwunden oder sind Eigentum bzw. Lizenznehmer der oben angeführten Firmen.

---

[1] Daneben gibt es noch einige Hersteller, die für ihren *Eigenbedarf* fertigen, wie Caterpillar und Cummins in den USA. (Anmerkung des Herausgebers).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unter diesen wenigen Anbietern beherrschen heute Bosch und CAV praktisch den gesamten Weltmarkt. Man muß aber berücksichtigen, daß sich der Markt für Dieseleinspritzsysteme noch auf sehr wesentlich voneinander unterscheidende Teilmärkte aufteilt.

Es gibt zunächst einmal den Markt für große Stationär-, Schiffs- und Lokomotivmotoren; das sind u. a. *große Einzylinderpumpen,* die heute — abgesehen von den Motorenherstellern — nurmehr von CAV in England, L'Orange in Stuttgart, Bendix in den Vereinigten Staaten und F & M erzeugt werden.

Der zweite Bereich sind *große Reihenpumpen mit angebauten Reglern,* die für Notstromaggregate, Lokomotiven und Einbaumotoren Verwendung finden und noch von Robert Bosch, CAV, American Bosch und F & M hergestellt werden. Bei diesen beiden ersten Gruppen wendet sich der Anbieter an eine sehr große Zahl hochspezialisierter Abnehmer, woraus sich eine sehr große Typenvielfalt mit typischer Kleinserienfertigung ergibt. Die Entwicklung geht hier zu ständig höheren Einspritzdrücken und zur Verwendung von wenig oder gar nicht raffinierten Treibstoffen wie z. B. Schweröl. Besonders durch den Einsatz von Schweröl erhofft man sich eine Einsparung von Energiekosten, weil Schweröl wesentlich weniger im Preis gestiegen ist als alle anderen Treibstoffe. Die Tendenz in der Produktion solcher Einspritzaggregate geht eindeutig in die Richtung von universell einsetzbaren Bearbeitungszentren mit sehr kurzen Umstellzeiten, wie z. B. CNC- oder NC-Maschinen.

Die dritte Gruppe von Einspritzsystemen umfaßt *mittelgroße Reihenpumpen mit angebautem mechanischem Regler und mechanischem Spritzversteller,* die in größeren LKW's, in Autobussen und für Kleinnotstromaggregate Verwendung finden. Hier treten als Anbieter die Firmen Robert Bosch, CAV, American Bosch und F & M auf. Da es sich hier von der Abnehmerseite her im wesentlichen bereits um Großkunden handelt, die zwar noch differenzierte Wünsche haben, aber eine eingeschränkte Anpassungsfähigkeit der Einspritzanlagen in Kauf nehmen, erfolgt auch die Erzeugung bereits in Großserie. Eine Ausnahme hiervon ist F & M, die sich aus diesem Markt Kunden bzw. innerhalb einzelner Kunden bestimmte Motoren mit geringeren Stückzahlen als Zielgruppe herausgesucht hat. Die Entwicklungstendenz bewegt sich hier in erster Linie im Bereich der Regeltechnik und der Spritzverstellung, da durch eine bessere Regelung erhebliche Treibstoffersparnisse und eine Verbesserung der Abgase erreicht werden kann.

Die vierte Gruppe umfaßt die *Reihenpumpe für kleinere LKW, PKW und Traktoren.* Hier handelt es sich bereits um ein ausgespro-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chenes Massenprodukt, das noch von den Firmen Robert Bosch, CAV, American Bosch und in vereinzelten kleinen Marktsegmenten auch noch von F & M angeboten wird. Die Entwicklungstendenz bewegt sich auch hier im wesentlichen um den Regler und die Spritzverstellung. Alle bisher angeführten Einspritzsysteme haben seit vielen Jahren einen ständig gleichmäßig wachsenden Markt mit relativ geringen Schwankungen nach oben und unten.

So ist z. B. der Markt für Mehrzylinder-Dieselmotoren (ohne Staatshandelsländer) von 2,8 Millionen Stück im Jahre 1970 auf 6,2 Millionen Stück im Jahre 1980 gestiegen. Von diesem Gesamtmarkt entfielen 1980 rund 19 Prozent auf Stationärmotoren, 18 Prozent auf Schlepper, 39 Prozent auf Nutzfahrzeuge und 24 Prozent auf Personenkraftwagen. Von wesentlicher Bedeutung für die zukünftige Entwicklung auf unserem Markt ist jedoch die Tatsache, daß auf dem nordamerikanischen Kontinent — das ist wohl der größte Markt für Kraftfahrzeuge überhaupt — 1970 erst 420 000 Dieselmotoren produziert wurden und 1980 mit 1,2 Millionen Dieselmotoren noch nicht einmal die europäischen Produktionszahlen von 1970 mit damals 1,9 Millionen Dieselmotoren erreicht wurden. Erst die Treibstoffverteuerung in den letzten Jahren, auch auf dem amerikanischen Kontinent, hat auch hier verstärkt den Einsatz von Dieselmotoren bewirkt.

Ganz anders verhält es sich bei der *Verteilerpumpe mit integriertem Regler und Spritzversteller,* die im wesentlichen im PKW-Bereich und in Traktoren Anwendung findet. Hier handelt es sich bereits um ein Massenprodukt für Größtabnehmer, wobei die Entwicklungstendenz neben einer verfeinerten Regelung in Richtung von Einspritzdrücken bis zu 1 000 bar und mehr geht. Anbieter sind hier Robert Bosch, CAV, Stanadyne und American Bosch. Da hier, auf diesem speziellen Markt, alle Regeln des klassischen Wettbewerbs über die Gewinnung von Marktanteilen gelten, hat sich unser Unternehmen von diesem Markt von jeher ferngehalten. Dies heißt allerdings nicht, daß wir uns nicht mit grundlegenden Entwicklungen auf dem Gebiet der Dieseleinspritzung für schnellaufende Leichtdieselmotoren beschäftigt haben. Ganz im Gegenteil hat F & M hier ein neues System entwickelt, auf das ich später noch einmal zurückkommen werde, weil hier eine für uns neue Marktstrategie notwendig wird.

Es muß aber auch angemerkt werden, daß der Markt auf dem Gebiet der traditionellen Dieseleinspritzsysteme grundsätzlich in zwei ganz verschiedene Bereiche zerfällt. Der Konkurrenzkampf spielt sich überwiegend in der *Erstausrüstung,* d. h. beim Motorenhersteller, ab. Daher wird auf diesem Teilmarkt nach unserer Kenntnis auch überwiegend auf Basis von Deckungsbeiträgen angeboten. Der zweite Markt ist das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ersatzteilgeschäft über Service-Stationen. Da wesentliche Teile eines Einspritzsystems zwischen den einzelnen Marken gegenseitig nicht auswechselbar sind bzw. bei Verwendung von Fremdteilen Garantieverlust eintritt, ist der preisliche Wettbewerb auf diesem Teilemarkt nur durch negative Rückmeldung seitens des Fahrzeugbenützers an den Motorproduzenten oder durch das Auftreten von Nachbauern gewährleistet.

Ganz anders würde sich der Markt für die später noch erklärte *Pumpedüse* darstellen. Dieses neue Einspritzsystem ist derart in den Motor integriert, daß eine separate Wartung bzw. Reparatur technisch gar nicht möglich ist und der gesamte Service daher im Rahmen der Service-Organisation des Motorherstellers durchgeführt werden muß. Wenn sich ein solches System auf dem Markt tatsächlich durchsetzt, wird daher nicht nur das traditionelle System der speziellen Service-Netze neu überdacht werden müssen, sondern auch die Preisgestaltung. Da es äußerst unwahrscheinlich ist, daß Motorhersteller verschiedene Preise für Erstausrüstung und Service akzeptieren können, werden die Erstausrüstungspreise notgedrungen vollkostendeckend sein müssen. Vermutlich wird aber auch das Vordringen des Dieselmotors im PKW-Bereich die Entwicklung eines einheitlichen Marktes auch für traditionelle Einspritzsysteme beschleunigen. Soweit wir dies beurteilen können, erwarten PKW-Besitzer ganz allgemein eine einheitliche Serviceleistung bei ihrer Markenwerkstätte.

Nun komme ich zum zweiten Teil: Warum hat F & M[2] eigentlich diesen Wettbewerb seit 1946 nicht nur überlebt, sondern recht gut überlebt? Anfänglich, nach der Gründung im Jahre 1946, hat F & M sicher davon profitiert, daß Importe aus der Bundesrepublik wegen Devisenmangel, aus Zollgründen und anderen Importrestriktionen kaum möglich waren. Aber schon damals war von Bedeutung, daß die Eigentümer von F & M selbständige Unternehmer waren, die auch mehrere andere Unternehmen besaßen und in ihrer Beteiligungspolitik in mehreren Branchen diversifizierten, die einen möglichst unterschiedlichen Konjunkturzyklus haben.

Nach der Gründung beschränkte sich F & M zunächst auf den sehr kleinen heimischen Markt und begann dann mit dem systematischen Aufbau eines Exportes in den Comecon-Raum und nach Jugoslawien. Bis zum Jahre 1969 konnte hier eine starke Marktstellung aufgebaut werden. Bei dieser schrittweisen Eroberung eines bestimmten Marktes wurde vor allem darauf geachtet, eine umfassende eigene Grundlagen-

[2] Friedmann & Maier AG, Hallein. Aktienkapital 50 Mill. ÖS, Umsatz 1981: 306 Mill. ÖS, 600 Beschäftigte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

entwicklung zu haben und gleichzeitig das Wachstum des Unternehmens in solchen Grenzen zu halten, daß eine Finanzierung aus Eigenmitteln noch möglich war. Es wurden daher wohl Investitionen auch mit Fremdmitteln getätigt, die Finanzierung des Umlaufvermögens erfolgt jedoch grundsätzlich auf dem Weg der Eigen- und Selbstfinanzierung. Hierzu haben auch einige Lizenzvergaben nicht unwesentlich beigetragen.

Bereits 1965 zeichnete sich das abnehmende Marktvolumen im Comecon-Raum und die bevorstehenden finanziellen Schwierigkeiten in unseren traditionellen Märkten ab. Erste Kundenkontakte mit möglichen Abnehmern im EWG-Raum zeigten deutlich, daß ein Eindringen in westliche Märkte nur dann möglich sein würde, wenn F & M ein lückenloses weltweites Service-Netz bereitstellen kann.

Da nun der Ausbau des vorhandenen Service-Netzes zu einer weltweiten eigenen Service-Organisation eine sehr hohe finanzielle Belastung des Unternehmens mit sich gebracht hätte, wurden Kontakte mit der Robert Bosch GmbH, Stuttgart, aufgenommen. Da sich zur selben Zeit Robert Bosch unter anderem auch um eine Verbesserung seines Geschäftes mit den Comecon-Staaten bemühte, in denen Friedmann, wie bereits gesagt, einen großen Marktanteil erreicht hatte, kam es Ende 1969 zu einem Kooperationsabkommen, in dessen Rahmen Robert Bosch anläßlich einer Erhöhung des Aktienkapitals eine 26-Prozent-Beteiligung an unserem Unternehmen erwarb. Anschließend stellte Robert Bosch sein weltweites Service-Netz auch für alle F & M-Anlagen zur Verfügung, und es wurde eine gemeinsame Ostvertriebsfirma mit je 50 Prozent Beteiligung gegründet, die seither die Erzeugnisse beider Unternehmen im Comecon-Raum und in Jugoslawien als Alleinvertreter vertreibt. Dieses Kooperationsabkommen hat sich seither sehr gut bewährt, und die Unabhängigkeit unseres Unternehmens blieb dabei völlig unangetastet. Einer der wesentlichen Gründe hierfür war sicherlich die uneingeschränkte und selbständige eigene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit beider Partner und die freie Konkurrenz auf allen westlichen Märkten. Diese freie Konkurrenz hat deshalb nicht zum Schaden von F & M geführt, weil wir uns ganz bewußt von allen Großserienprojekten ferngehalten haben und so weder die für Robert Bosch wichtigsten Märkte beeinträchtigten noch unsere eigene Leistungsfähigkeit überschritten haben. Hierbei wurden in Verfolgung der auch für unser Unternehmen wichtigen Expansion *grundsätzliche Ziele* stets beachtet:

1. Keinem Kunden mehr als 20 Prozent unserer Kapazität — nicht des Umsatzes — anzubieten, um damit eine Abhängigkeit von einzelnen Kunden möglichst zu vermeiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Aufsuchen von Teilmärkten, wie z. B. einzelne Motoren, die auf Grund ihrer relativ geringen Stückzahlen uns nicht nur die preisliche Konkurrenzfähigkeit erhielten, sondern sogar fallweise preisliche Vorteile brachten. Ich habe zwei Beispiele schon genannt: Motoren für städtische Autobusse und Motorbootmotoren.

3. Beschränkung des Wachstums auf Wachstumsschritte.

Wie bereits dargestellt ist die Gewinnerzielungsmöglichkeit im wesentlichen auf das Ersatzteilgeschäft beschränkt, das zwei bis fünf Jahre nach der Erstausrüstungslieferung einsetzt. Das große Umsatzwachstum wird jedoch durch die Bedienung eines neuen Motorausrüstungskunden bzw. eines neuen Motors bei einem Kunden ausgelöst. Es müssen also jeweils die Rückflüsse aus dem Ersatzteilgeschäft abgewartet werden, bevor man sinnvollerweise neue Kunden oder die Bedienung eines neuen Motors anstrebt.

4. Sicherstellung einer ausreichenden Eigen- bzw. Selbstfinanzierung durch Verringerung der Fertigungstiefe und Heranziehung von Zulieferanten. Dies erfolgte einerseits durch Lizenzvergaben und Zukauf von diesen Lizenznehmern, andererseits aber auch durch den Ankauf bestimmter Fertigungsstunden bei österreichischen Klein- und Mittelbetrieben.

Wie bereits früher angedeutet, hat unser Unternehmen in den letzten sieben Jahren ein neues Einspritzsystem auf Basis einer sogenannten Pumpedüse und eine elektronische Regelung — beides in erster Linie für PKW-Dieselmotoren — entwickelt. Ich darf ganz kurz und so einfach als möglich erklären, was eine Pumpedüse ist. Normalerweise ist eine Reihenpumpe am Motor seitlich angeflanscht. Mit einer Druckleitung ist diese Pumpe mit Düsenhalter und Düse verbunden. Diese Leitung ist das Hindernis, den gewünschten Einspritzdruck von über tausend bar auch tatsächlich an der Düsenspitze darzustellen. Die Lösung dafür ist die Pumpedüse, eine kleine Pumpe pro Zylinder mit integrierter Düse, die in den Zylinderkopf eingesetzt wird. Der Hochdruck wird erst dort aufgebaut, und die Hochdruck-Leitung fällt weg.

Da dieses Produkt für einen rapid wachsenden Markt bestimmt ist und darüber hinaus fast alle bedeutenden Hersteller von PKW-Dieselmotoren ihr Interesse für dieses System bekundet haben, mußten wir uns mit dem Problem beschäftigen, wie die nötigen Voraussetzungen für eine Großserienproduktion sowohl auf der Seite der Herstellung als auch von der Seite des Vertriebes her geschaffen werden könnten. Da sich jedoch bereits einige finanziell entsprechend starke und in der Großserienfertigung erfahrene Unternehmen für dieses Produkt interessiert haben, wird voraussichtlich eine Lizenzvergabe erfolgen, wobei

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sicher auch eine entsprechende, wenn auch geringe Beteiligung an einem solchen Unternehmen angestrebt werden soll.

Die Position von F & M auf dem Markt und die Wettbewerbspolitik für unsere klassischen Produkte, aber auch bei Marktnischen für das neue Produkt, werden dabei unverändert bleiben. So ist unter anderem auch eine Pilotfertigung für die Pumpedüse in unserem Werk in Hallein vorgesehen.

Wenn ich nun mit diesen Ausführungen für Verwirrung gesorgt haben sollte, bitte ich Sie, diese durch anschließende Fragen aufzuklären.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Hamm: Dieser rasch wachsende Markt Ihrer Einspritzpumpen für PKW-Dieselmotoren müßte doch eigentlich Ihre anderen Konkurrenten wie Robert Bosch oder CAV animieren, entweder nachzuziehen, jedenfalls Ihnen diesen Markt nicht kampflos zu überlassen. Wie sieht die Reaktion Ihrer Konkurrenz auf diesen Wettbewerbsvorstoß durch die neu entwickelte Pumpedüse aus?

Mosing: Ich bin weder in die Unternehmenspolitik von Bosch noch von CAV eingeweiht. Ich könnte mir allerdings vorstellen, daß Bosch diesem neuen Produkt nicht sehr positiv gegenübersteht, und zwar aus zwei Gründen: Bosch hat in den letzten Jahren auf die bisherige Technologie, sprich die Verteilerpumpe für PKW-Motoren, gesetzt und hat dort sicher sehr große Investitionen vorgenommen. Außerdem erinnere ich noch einmal an die Frage des Servicenetzes. Ein Unternehmen, das über ein so großes weltweites Service-Netz verfügt, ist sicherlich nicht gerade glücklich darüber, wenn ein Produkt auf den Markt kommt, das dieses eigene Service-Netz nicht benötigt.

Für CAV gilt das gleiche; dies sind die beiden größten Hersteller für Verteilerpumpen in der Welt. Ich muß aber hinzufügen: Wir wissen, daß beide Unternehmen Pumpedüse-Systeme entwickeln. Wir wissen nicht, wie weit diese gediehen sind.

Kaufer: Kann man diese Technologie patentieren?

Mosing: Sie ist teilweise patentierbar; es gibt momentan ca. 50 Patentanmeldungen; davon ist die Hälfte erteilt. Das System Pumpedüse ist nicht patentfähig. Die Pumpedüse wurde von der US-Firma Cummins in den 30er Jahren entwickelt, allerdings für Großmotoren, nicht für schnellaufende PKW-Motoren.

Röper: Es schien für mich ein Wunder zu sein, daß sich neben den mächtigen Weltmarktführern R. Bosch und CAV die Firma F & M in diesem Markt der Spitzentechnologie durchgesetzt hat.

Für mich als Ökonom ist das Interessante: Die Verteilerpumpe hat V. D. Roosa um 1948 in den USA erfunden. Sie wurde Anfang der fünfziger Jahre der Firma Robert Bosch angeboten. Der Spitzentechnologe

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für Einspritzpumpen bei Bosch hat nach langen Untersuchungen festgestellt, daß eine Lizenznahme nicht lohnend sei. Dann hat man sich an CAV gewandt, ob man an einer Lizenz interessiert sei. Dort war man der Meinung: Wenn Robert Bosch abgelehnt hat, dann kann das Verfahren keine Vorteile gegenüber der Reihenpumpe haben. Es gab dann das Gerücht, in Amerika wolle jemand die Pumpe herstellen oder in England die Firma Simms. Erst dann haben die CAV-Leute einen Lizenzvertrag abgeschlossen, mit dem sie sehr erfolgreich waren. Es ist ein großer Fehler von Robert Bosch gewesen, daß sie über Jahre hinweg allein Reihenpumpen erstellten.

Jetzt sagen die beiden Weltmarktführer: Sowohl die Reihenpumpe als auch die Verteilerpumpe haben ihre Vorteile. Welches System „in the long run" das Rennen gewinnen wird, könne noch nicht gesagt werden. Zur Pumpedüse äußern sich beide recht skeptisch. Sie sagen, das, was Cummins macht, ist für große Dieselmotoren geeignet und relativ einfach. Das Projekt der Pumpedüse für einen BMW-Steyr-Motoren-GmbH-Sechszylinder-Dieselmotor ist noch ein Zukunftsprojekt. Wenn ich die Zeitungen richtig verstanden habe, Herr Mosing, war es so, daß hier in Österreich ein Dieselmotor von Steyr-Daimler-Puch zusammen mit BMW entwickelt wurde, der ungefähr um diese Zeit fertig sein sollte. Für diesen Dieselmotor ist eine funktionsfähige Einspritzpumpe mit Motor entscheidend. Die Fertigstellung verzögert sich aber bislang soweit, daß Steyr-Daimler-Puch ausgestiegen ist und BMW das Vorhaben, für das bislang 500 Mill. DM investiert wurden, allein weiterbetreibt. — Von diesem Motor sind mit einer Option an Ford/Detroit rund 190 000 Stück verkauft worden[1].

Mosing: Dahinter steckt ein weitverbreiteter Irrtum, den die Journalisten verursacht haben, nicht aber wir, nicht Bosch und auch nicht BMW-Steyr. Bei dem Verkauf an Ford handelt es sich um einen klassischen BMW-Dieselmotor mit Stückzahlen von 100- bis 200 000 Stück. — Auf den neuentwickelten Motor, den sogenannten Listmotor, gab es nur eine Option, soviel uns bekannt ist.

Der Listmotor hat im vergangenen Dezember, im Dezember 1981, mit einer F & M-Einspritzanlage auf Basis der Pumpedüse sämtliche Abnahmeläufe nach dem CVS-Test nicht nur bestanden, sondern um 20 Prozent bessere Werte gebracht[2].

[1] „Die amerikanische Ford-Motor-Company wollte 1985 von den 190 000 geplanten Dieselmotoren aus dem österreichischen BMW-Werk Steyr nur 4 000 übernehmen. Doch wollen die Amerikaner einen Teil des vereinbarten Kaufpreises von etwa 250 000 Mio $ an BMW als Ausgleich für diese Auftragsstornierung zahlen."

[2] Die Fa. Steyr hat die Vorentwicklung des sogenannten „List-Dieselmotors" von Prof. List (AVL List GmbH, Graz) zur Weiterentwicklung und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Röper: War das ein noch schwerer zu erfüllender Test als der 50 000-Meilen-EPA-Test?

Mosing: Nein, das ist ein normaler Abnahmelauf für Abgase, Emissionen, Brennstoffverbrauch usw., kein Dauerlauf.

Röper: Darf ich noch ergänzen: Die Dieselhersteller haben in Amerika Schwierigkeiten mit einem CVS-Dauertest. 50 000 Meilen müssen die Motoren auf dem Prüfstand gelaufen sein, ohne daß erhebliche Abweichungen in den Abgaswerten und auch bei den Geräuschen erlaubt sind. Das ist eine Klippe, die man mit Dieselmotoren in Amerika nur sehr schwer überspringen kann.

Barnikel: Ich möchte Herrn Mosing dazu bringen, noch etwas zu ergänzen. Zunächst zur Organisation Ihrer Forschung und Entwicklung. Sie haben diese uns gestern bei der Betriebsbesichtigung vorgeführt. Das war sehr interessant.

Der zweite Punkt, die Spaltung der Märkte, Erstausrüstung und Ersatzbedarf. Die Preisbildung bei Ersatzbedarf ist klar. Aber zur Erstausrüstung. Sie bieten, glaube ich, zu Grenzkosten an.

---

künftigen Serienproduktion gekauft und 1979 in die mit BMW gegründete gemeinsame Firma „BMW-Steyr Motoren GmbH" (St. K. 1980 auf 800 Mill.ÖS) erhöht, — Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Diesel- und Benzinmotoren) eingebracht.

„Das ursprünglich 1979 vertraglich vereinbarte Konzept für dieses Werk beruhte nämlich auf einer Zusammenarbeit zwischen BMW und dem österreichischen Fahrzeugkonzern Steyr-Daimler-Puch im Verhältnis 50 : 50, bei der die Österreicher einen damals als spektakuläre Neuentwicklung geltenden Dieselmotor, den „List-Motor", einbrachten. Dieser neue Motor sollte in Steyr gemeinsam hergestellt werden. Dann ergaben sich aber so viele technische Schwierigkeiten bei der Anwendung des List-Motors, daß dieser bis heute nicht serienreif gemacht werden konnte. Steyr mußte unter diesen Voraussetzungen die Partnerschaft mit BMW in der Motorenfertigung lösen. BMW übernahm daraufhin das halbfertige Werk ganz und erzeugt nunmehr drei von BMW selbst entwickelte Motorgrundtypen in 80 verschiedenen Varianten". (FAZ 11. 3. 1983).

„Seit April 1982, ist die Gesellschaft eine 100 %ige Tochter der BMW AG. Die Zusammenarbeit mit der Steyr-Daimler-Puch AG auf dem Gebiet der Entwicklung von Dieselmotoren wurde gelöst. Die Serienproduktion für Dieselmotoren begann planmäßig im Frühjahr 1983. In Steyr wurden alle BMW-Entwicklungsarbeiten auf dem Gebiet des Dieselantriebs konzentriert." (Geschäftsbericht BMW über das Geschäftsjahr 1982, S. 54).

Von dem „List-Motor" mit seiner „Pumpe-Düse" wurde in der Presse nichts mehr berichtet.

„Steyr hat die Weiterentwicklung des ‚List-Motors' allein betrieben. Derzeit bemüht sich Steyr um Partner, die entweder den Motor in Lizenz bauen oder eine entsprechende Stückzahl abnehmen, um eine Fertigung in Österreich rentabel erscheinen zu lassen." (Brief Dr. G. Lehner, Friedmann & Maier AG Hallein, vom 12. 3. 1985, an den Herausgeber)

Im Motorenwerk Steyr wurden 1984 78 100 Benzin- und lediglich 18 300 Dieselmotoren gefertigt (Handelsblatt 18. 5. 1985); geplant waren bereits für die Anlaufsperiode 100 000 Dieselmotoren jährlich. (FAZ 13. 2. 79) (Anmerkung des Herausgebers).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mosing: Zur Frage, ob Deckungsbeiträge oder Grenzkosten. Es gibt noch verschiedene Namen. Sie bedeuten immer dasselbe: man verkauft nicht zu Vollkosten.

Barnikel: Nun ist Ihre Position als Anbieter doch stark. Geht es jetzt um die Furcht, daß der Abnehmer es dann doch selber machen könnte, wenn Sie nicht so rigoros Ihre Preise niedrighalten würden? Oder gibt es andere Gründe dafür, etwa die Furcht vor der potentiellen Konkurrenz desjenigen, der noch nicht auf dem Markt ist, aber zu Ihrem Bereich gehört?

Der dritte Punkt wäre die Frage nach dem Schicksal derjenigen, die nicht mehr als Ihre Wettbewerber da sind. Ich habe immer den Verdacht, daß auch hier Nachfragemacht etwas mit ursächlich gewesen sein könnte.

Pohmer: Eine Zusatzfrage zur Marktspaltung. Normalerweise müßte doch eigentlich der Kraftfahrzeughersteller, der Motorbauer, zumindest die Wartung auch für die Pumpe übernehmen. Wie ist diese Marktspaltung möglich?

Mosing: Zunächst zur Forschung und Entwicklung: Es ist Haustradition, daß wir mit den Universitäten zusammenarbeiten. Das hat sich hervorragend bewährt, das wird auch so bleiben. Wir haben seit Jahrzehnten Zusammenarbeitsverträge auf den verschiedensten Ebenen mit den Technischen Universitäten Graz und Wien, haben daneben eine eigene Grundlagenforschung, eine eigene Abteilung für Konstruktion und Entwicklung. Aber die Zusammenarbeit mit den Universitäten war und ist deshalb so wichtig, weil die Universitäten über technische Einrichtungen verfügen, die, wenn wir sie selber kaufen müßten, sehr teuer wären. Wir könnten sie auch gar nicht ausnützen. Auf der anderen Seite nützen sie die Technischen Universitäten auch nicht voll aus.

Zur Marktspaltung: Der Pumpenservice wird grundsätzlich bei Fachwerkstätten gemacht, weil er eine hochspezifische Mechanikerausbildung erfordert. Die Pumpe wird meistens abmontiert und zum Spezialpumpeservice gebracht und dort auch wieder abgeholt. Allerdings findet eine Inspektion der Pumpe bei den großen und bekannten Motorherstellern in so großen Intervallen statt, daß es der Eigentümer von LKW meistens gar nicht merkt, außer es geht einmal etwas kaputt.

Die Preise! Warum sind sie eigentlich so niedrig? Das ist eine Frage des Folgegeschäfts. Jede Pumpe muß an eine neue Motortype angepaßt werden. Diese Anpassung ist mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden. Wenn man die Anpassung nicht durchsetzt, weil man ein zu teurer, ein zu schlechter oder unzuverlässiger Anbieter ist, hat man den

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Motor verloren. Ein solcher Motor hat einen Lebenszyklus von 15 bis 20 Jahren. Man hat dann den Pumpenumsatz für diesen Motor auf Jahrzehnte verloren.

Heuß: Wievielmal innerhalb der 15 bis 20 Jahre kommt im Schnitt der Ersatz vor?

Mosing: Ein kompletter Ersatz praktisch überhaupt nicht.

Röper: Für bestimmte Teile!

Barnikel: Vielleicht nennen Sie uns noch die Preisrelation der Einspritzpumpe mit all dem Zusatz zum Motorteil.

Mosing: Das richtet sich nach der Größe des Dieselmotors. Das ist sehr, sehr schwer zu sagen. Ich kann nur schätzen, weil wir die Kosten von Motoren nur in den seltensten Fällen erfahren. Es liegt aber irgendwo in der Größenordnung zwischen 10 und 15 Prozent.

Barnikel: Die Lebensdauer von Pumpe und Motor ist dann ziemlich gleich.

Mosing: Bis auf die typischen Verschleißteile wie Düse, Düsenhalter, Elemente, Druckventile, Stößel. Die sind aber einfach austauschbar. Es wird nicht die komplette Pumpe getauscht.

Röper: Wie oft ist ein Service und Verschleißteilaustausch erforderlich? Man hat mir gesagt, daß bei den Reihenpumpen die Serviceanforderung wesentlich häufiger anfällt, sagen wir alle hunderttausend Kilometer, und bei der Verteilerpumpe wesentlich seltener. Trifft das zu?

Mosing: Wir würden nein sagen. Ich kann aber für die Verteilerpumpen nichts Gütiges aussagen. Ein Service bei Verteilerpumpen findet unseres Wissens überhaupt nicht statt, sondern sie wird komplett ausgetauscht. Bei der Reihenpumpe stimmt das auch nicht. Die Servicegrenze bewegt sich irgendwo in der Größenordnung von 200 000 km, mit Ausnahme von Düsen. Wir geben auf die Pumpe eine 100 000-km-Garantie. Vielfach geben wir auch eine Garantie für ein Jahr ohne Kilometerbeschränkung, wobei eine Kilometerleistung von 200 000 km im Jahr bei Fernlastern nicht selten ist.

Iber-Schade: Weil die Eigenkapitalbildung ein sehr wesentlicher Faktor für die Existenz überhaupt ist, habe ich eine Frage: Was fassen Sie zusammen unter „Sozialkapital"? Sie nennen diesen Begriff in den Kundeninformationen Ihres Hauses, und das ist ein sehr großer Faktor bei Ihnen. Was ist weiterhin zu verstehen unter „Investitionsfreibetrag" und was unter „Bewertungsreserve"?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mosing: Zunächst zum *Sozialkapital.* Es setzt sich zusammen aus Pensionsrückstellungen und den Abfertigungsrücklagen. Wir haben in Österreich die Bestimmung, daß jeder Angestellte bei Ausscheiden aus dem Betrieb — außer er kündigt selbst — eine Abfertigung zu bekommen hat. Sie beginnt nach drei Dienstjahren mit einem Monatsgehalt und endet nach 20 Dienstjahren mit einem Jahresgehalt, die er ausgezahlt bekommt, wenn er ausscheidet. Es kommt jetzt schrittweise dasselbe auch bei Arbeitern. Dafür wird, steuerlich wirksam, eine Rücklage gebildet. Zum besseren Verständnis vielleicht noch dazu: Die Hälfte dieser Rücklage muß kraft Gesetzes — das ist eine Bestimmung bei uns — durch festverzinsliche Wertpapiere gedeckt werden.

Die zweite Frage: Was sind *Investitionsbegünstigungen,* die in Österreich üblich sind? Das erste ist ein Investitionsfreibetrag. Ihn kann man mit 20 Prozent der in einem Jahr angeschafften Anlagegüter bilden. Er bleibt fünf Jahre als Investitionsfreibetrag in der Bilanz stehen und kann, wenn nach fünf Jahren das Anlagegut noch im Betriebsvermögen ist — steuerlich unwirksam auf eine freie Rücklage übertragen werden. Er hat einen einwandfreien Rücklagencharakter.

Die *Bewertungsreserve* resultiert aus etwas anderem. Das ist die vorzeitige Abschreibung. Wir können alternativ zu dem Investitionsfreibetrag im Jahr der Anschaffung 40 Prozent der Anschaffungskosten sofort abschreiben. Wir verlieren allerdings die Normalabschreibung, nicht sofort, sondern nach sechs Jahren, wenn eine 10prozentige Abschreibung zugrunde liegt, oder nach drei Jahren bei der 20prozentigen. Man kann vom Anschaffungswert die Normalabschreibung durchführen, so lange bis Null erreicht ist, inklusive der 40 Prozent vorzeitigen Abschreibung. Weil sonst die Ziffern unübersichtlich werden, rechnen wir die vorzeitige Abschreibung zu und die jährlich anfallenden Normalabschreibungen dagegen wieder ab. Das ergibt die Bewertungsreserven.

Pohmer: Ich habe noch eine Frage zu der Marktspaltung und der Kalkulation. Das ist für mich schwer verständlich. Sie sagen, Sie kalkulieren zu Grenzkosten oder Deckungsbeiträgen, die jedenfalls unter den Vollkosten liegen. Sonst wäre das ja nicht eine besonders scharfe Kalkulation. Jetzt haben Sie, wenn ich das recht verstanden habe, bei sehr langen Laufzeiten einen relativ kleinen Ersatzbedarf, so daß also schwer verständlich ist, daß im Grunde genommen der Segen im Düsengeschäft liegen soll.

Mosing: Ich habe hinzugefügt, daß der Ersatzbedarf zwischen drei und fünf Jahren nach der Erstausrüstung einsetzt. Drei bis fünf Jahre muß man die Erstausrüstung durchfinanzieren. Dann kommt der Ersatzbedarf. Hier beginnt meine Auskunftsfreude zu schwinden. Jeden-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

falls kann man aus diesem Rückfluß das Erstausrüstungsgeschäft finanzieren, wenn man nicht zuviel Erstausrüstung auf einmal übernimmt. Dort liegt die große Kunst, nämlich in der Abschätzung: Wieviel Motorkunden kann man sich leisten, damit noch die Erstausrüstung aus dem Rückfluß des Ersatzgeschäftes finanziert werden kann?

Backsmann: Zwischen langfristigen Deckungsbeiträgen und Grenzkosten besteht eine sehr große Spanne. Wenn Sie bei langfristigen Deckungsbeiträgen liegen, dann fehlt eigentlich nur noch der Gewinn.

Mosing: Das stimmt.

(Backsmann: Am besten sollte man die kalkulatorischen Zinsen alle schon mit in die langfristigen Deckungsbeiträge rechnen!)

So lange, bis man in sprungfixe Kosten kommt, darin sind wir momentan; denn wir müssen unsere räumliche Kapazität um ein Drittel erweitern, um weiter arbeiten zu können. Dann stimmt es nicht mehr. Man kann natürlich mit steigenden Stückzahlen eine Kostendegression erreichen, so daß es letztlich stimmen kann, daß nur der Gewinn fehlt.

(Backsmann: Wir können die Grenzkosten ausklammern!)

Niederleithinger: Wie verhält sich in der Größenordnung stückzahlenmäßig Ihr Erstausrüstungsgeschäft zu dem Reparaturgeschäft?

Mosing: Stückzahlenmäßig geht es bei uns überhaupt nicht. Vielleicht kann ich das auch erklären. Das Erstausrüstungsgeschäft wird bei uns in Zylindereinheiten gerechnet. Man verkauft eine Einzylinderpumpe oder eine Zwölfzylinderpumpe. Das ist nicht beides eine Einheit. Das eine ist eine Einheit, das andere sind 12 Einheiten. Ersatzteile sind Einzelteile, die wir verkaufen. Aber ich kann Ihnen grob das Verhältnis zwischen Erstausrüstung und Ersatzteilgeschäft sagen. Knapp 35 Prozent vom Gesamtumsatz ist reines Ersatzteilgeschäft.

Röper: Die Ersatzteilfertigung ist sehr attraktiv; deshalb gibt es hier zahlreiche Konkurrenten. Es gibt Hersteller in Italien, die nur bestimmte Verschleißteile, aber zum Beispiel den komplizierten Regler nicht herstellen.

Mosing: Das sind alles Piraten, wie wir sagen, Nachbauer, die kopieren, abzeichnen und dann Produkte auf den Markt werfen, teils unter ihrer eigenen Marke, teils aber auch, wie wir schon erlebt haben, mit F & M- oder Bosch-Aufdruck. Der krasseste Fall war, daß wir in Österreich Elemente mit Friedmann-Aufdruck gefunden haben, die einwandfrei aus Polen stammten. Das konnten wir an den Fertigungsspuren erkennen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Röper: Sie sehen, der Hersteller von einem so komplizierten Gerät hat auch sein großes Interesse, daß der Firmenname richtig angebracht ist und daß möglichst keiner nachbaut. Aber das Nachbauen muß bei bestimmten Teilen doch relativ einfach sein. Die Nachbauer in Italien werden daran verdienen.

Mosing: Sie tauchen auf und verschwinden wieder. Manche machen sogar recht gute Qualität. Es ist jetzt einer am Markt, über dessen Qualität wir uns nicht im leisesten beschweren könnten. Das Zweite ist, es sind relativ kleine Firmen. Die Stückzahlen, die sie auf den Markt bringen, sind nicht so, daß man darüber entsetzt wäre. Der dritte Punkt: Sie konzentrieren sich auf jene Teile, für die sie einen großen Markt finden. Das sind fast nie Friedmann-Teile.

Röper: Zusammenfassend ist zu sagen: Die Firma Friedmann & Maier hat eine Monopolstellung für Kleinserien; und diese Monopolstellung oder Häufung von Marktnischen läßt sich aus mehreren Gründen kaum brechen: Die Weltmarktführer sind auf Großserien eingestellt; für sie wäre ein Eindringen in diesen Teilmarkt nicht lohnend. Die Abnehmer können kaum noch zur Eigenfertigung übergehen, weil ein immenses technologisches Wissen erforderlich ist und zudem i. a. die Serien zu klein würden. Außerdem muß man bei der Entwicklung neuer Dieselmotoren auch mit den Motorenbauern mitdenken, die oftmals neue Anforderungen an die Einspritzsystemhersteller haben. Es ist ja gesagt worden, der Druck — in bar gemessen — ist von hundert auf tausend gestiegen. Das erfordert ein ungeheuer kompliziertes Arbeiten, und so kann ein Zulieferer durchaus, auch wenn er klein ist, eine feste Stellung am Markt haben. Ich habe das Wort „Marktmacht" nicht verwandt. Das ist hier völlig abweichend zur Marktstellung von vielen anderen Zulieferern. Wir haben hier ein klassisches Beispiel eines Spezialitätenmonopols kennengelernt, das nur für die kleine Serie besteht. Wenn F & M Verteilerpumpen für Kraftfahrzeuge herstellen würden, die in unmittelbarem Wettbewerb mit Bosch stünden, würden sie untergehen. Aber in dem beschriebenen begrenzten Markt ist es für F & M möglich, auch weiterhin gewinnbringend zu wirtschaften.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

7.1 Dieter Wolf:

Strukturpolitische Probleme in der Kfz-Industrie aus der Sicht des Bundesministeriums für Wirtschaft

I.

Ich bin Referent für Wettbewerbspolitik in der Grundsatzabteilung des Wirtschaftsministeriums. Wenn Herr Tietmeyer, der eigentlich zu Ihnen sprechen sollte, hier wäre, würde er — glaube ich — im wesentlichen die gleichen Positionen beziehen. Ich kann das sagen, weil ich aus praktischen Gründen wohl einige Kenntnis über die Entstehung des Vortrags gehabt hätte, aber eben auch, weil ich seine ordnungspolitischen Grundvorstellungen ziemlich genau zu kennen glaube — und teile. Wenn Sie einen Kollegen aus der industriepolitischen Abteilung des Wirtschaftsministeriums vor sich hätten, würde vielleicht das eine oder andere nicht nur in Nuancen anders klingen. Immerhin habe ich das, was ich mir hier zurechtgelegt habe, unserer Abteilung IV — Gewerbliche Wirtschaft — zur Kenntnis gegeben und keinen lauten Protest als Reaktion mitbekommen. Es kann also wohl in der Tat für das Ministerium gesprochen gelten, was ich zu sagen habe.

II.

Lassen Sie mich einen schlichten Einstieg wählen: Unbestreitbar ist eine der wesentlichen Ursachen für den Strukturwandel, in dem sich die Automobilindustrie befindet, daß wir zwei Ölpreisanstiegsschocks hinter uns haben, die im Ergebnis dazu geführt haben, daß sich der Rohölpreis seit 1973 verachtfacht hat. Der Benzinpreis hat sich daraufhin aber „nur" verdoppelt. Dieses „nur" beruht allerdings wohl weniger darauf, daß ein sehr intensiver Wettbewerb auf dem Markt für Benzin und Diesel herrscht, sondern wohl eher auf dem hohen Steueranteil, der im Verbraucherpreis steckt. Daß durch die Ölpreisexplosion — so kann man die Verachtfachung des Rohölpreises ja wohl mit Recht nennen — die Automobilindustrie besonders betroffen ist, verwundert nicht. Die unmittelbaren Auswirkungen der Preissteigerungen, vor allem die Erhöhung der Automobilbetriebskosten, führen sehr direkt zu Nachfrageverschiebungen und Ausfällen und stellen insofern eine ganz außergewöhnliche Herausforderung an die Anpassungsfähigkeit dieses Sektors dar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aber auch die mittelbaren Auswirkungen für jene Industrie sind nicht zu unterschätzen; denn die Ölpreiserhöhungen haben zu erheblichen Einkommenstransfers von den ölverbrauchenden zu den ölproduzierenden Ländern geführt, die wiederum zu Nachfrageausfällen oder mindestens zu starken Nachfrageschwankungen geführt haben und nur zum Teil durch höhere Exporte an die ölproduzierenden Staaten ausgeglichen werden konnten.

Der Umstrukturierungsprozeß in der Kfz-Industrie, der seit Mitte der 70er Jahre abläuft, wird — nach Einschätzung des Ministeriums — sicherlich noch die vollen 80er Jahre in Anspruch nehmen, wenn nicht darüber hinausgehen.

Begleitet und nicht gerade erleichtert wird dieser Anpassungsprozeß von gravierenden gesamtwirtschaftlichen Problemen, als da sind weltweites geringes Wirtschaftswachstum bei steigender Arbeitslosigkeit. Insofern ist die Situation doch um vieles anders als zu früheren Zeiten schwacher Konjunktur, als für die deutsche Seite auf dem Weltmarkt immer noch Kostenvorteile gegeben waren. Hinzu kommen Zahlungs- und Leistungsbilanzungleichgewichte und, daraus mitresultierend, generelle Gefährdungen des Welthandels durch starke protektionistische Neigungen.

Hiervon ist die deutsche Kfz-Industrie wegen ihrer starken weltwirtschaftlichen Verflechtung besonders betroffen. Dem Anpassungszwang unterliegen aber Wirtschaft wie Staat gleichermaßen; auch dies darf man nicht unterschlagen. Wenn auch die Bundesrepublik Deutschland im weltwirtschaftlichen Vergleich noch relativ gut dasteht — das ist ja nicht nur ein immer wiederholtes politisches Argument, sondern immer noch Faktum —, so ergibt sich auch im staatlichen Sektor ein erheblicher Korrekturbedarf. Es geht in erster Linie um die Anpassung der Verwendungsstruktur des Sozialprodukts an die veränderten internationalen Erfordernisse. Mit anderen Worten: Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität müssen durch mehr Zuwachs bei den Investitionen und weniger beim privaten und staatlichen Verbrauch verbessert werden.

Das muß — wem sage ich das ? — zu Korrekturen bei der steuerlichen Belastung und bei der öffentlichen Verschuldung führen, ebenso wie eine konsequente Inflationsbekämpfung und weitere Anstrengungen zum Ausgleich der Leistungsbilanz erforderlich sind. Kurzfristige Kraftakte sind sicher fehl am Platze. Notwendig ist eine kontinuierliche Anpassungspolitik, und das über eine ganze Reihe von Jahren.

Was eine solche Politik erschwert, ist der Bewußtseinswandel vieler Menschen bei uns im Lande. Er drückt sich aus in einem Wachstumspessimismus, Zweifel an technischem Fortschritt und an einer veränderten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einstellung zu Arbeit und Leistung. Dabei sind wir vielleicht schon bei einem ganz wesentlichen sich auch in der Ökonomie niederschlagenden Unterschied zu den Gegebenheiten in Japan.

Diese Einstellung, die sich gerade in den letzten Jahren in Europa verbreitet hat, ist eine schwere Hypothek, nicht zuletzt deshalb, weil die kritische Einstellung zu Arbeit und Leistung oft einhergeht mit einem verstärkten Anspruchs- und Besitzdenken. Aber vielleicht ist dies alles schon mehr eine historische Betrachtung. Denkbar wäre immerhin — eine Schwalbe macht noch keinen Sommer —, daß das Pendel mittlerweile doch schon wieder zurückschlägt. Für mich jedenfalls zeigen die jüngsten Tarifabschlüsse, von denen wichtige noch ausstehen, nicht zuletzt der öffentliche Dienst, ein Maß an Verantwortungsbewußtsein, das in dieser Hinsicht vielleicht etwas optimistischer stimmen kann.

Fazit: Die Anpassungszwänge, denen Staat und Wirtschaft unterliegen, sind zwar zu einem großen Teil durch die Ölpreissteigerungen verursacht, ein nicht unwesentlicher Teil davon ist aber sicher auch hausgemacht.

Ein weiterer Allgemeinplatz, wenn Sie erlauben: Die Kfz-Industrie ist für unsere Gesamtwirtschaft eine Schlüsselindustrie. Jeder siebte Erwerbstätige in der Bundesrepublik ist mittelbar oder unmittelbar von der Kfz-Industrie abhängig. Nur ein Drittel der Wertschöpfung des Kraftfahrzeuges erbringt die Industrie selbst, zwei Drittel entfallen auf die Zulieferindustrie. Das zeigt die Breite der Abhängigkeit anderer Sektoren vom Kernsektor der Kfz-Industrie. Dies ist auch nicht verwunderlich, wenn man sich vor Augen hält, daß ein Automobil, ein PKW aus rund 5 000 Einzelteilen besteht.

In der Bundesrepublik Deutschland hat sich die Kfz-Produktion im letzten Jahrzehnt auf hohem Niveau bei durchschnittlich vier Millionen Einheiten stabilisiert. Dabei lag der Anteil der Nutzfahrzeuge unter zehn Prozent. Das Schwergewicht liegt eindeutig bei der PKW-Produktion. Für die Jahre 1980 und 1981 war ein leichter Einbruch zu verzeichnen, der überwiegend durch einen Nachfragerückgang im Inland auf Grund der schlechten Konjunkturlage verursacht wurde. Dagegen blieb der Export im letzten Jahrzehnt insgesamt sehr stabil, allerdings mit erheblichen Umschichtungen auf den einzelnen Exportmärkten. Gerade für das vergangene Jahr war der Kfz-Export für die deutschen Hersteller *die* große Stütze, die den Rückgang der Inlandsnachfrage gegenüber dem Vorjahr mehr als ausglich.

Insgesamt werden rund 55 Prozent der deutschen Kfz-Produktion exportiert, davon knapp die Hälfte in die übrigen Staaten der EG. Die Bundesrepublik Deutschland ist nach Japan der zweitgrößte Exporteur

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Automobilen, und die Nettoexporte schlagen sich in der Leistungsbilanz mit rund 40 Milliarden DM nieder. Das sind rund zwei Drittel der Ölpreisrechnung. Auch das macht die Dimension deutlich.

Entscheidend für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung dieses Landes ist es daher, wie die deutsche Kfz-Industrie den im vollen Gang befindlichen Umstrukturierungsprozeß bewältigt. Davon hängt ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der übrigen EG, aber auch in den USA und insbesondere gegenüber Japan ab. Das Problem verschärft sich noch dadurch, daß in einigen Ländern die schon besprochenen protektionistischen Tendenzen, von Selbstbeschränkungsabkommen bis hin zur faktischen Marktschließung, um sich greifen, die einerseits nicht nur die Exportmöglichkeiten der deutschen Industrie einschränken, sondern auch, was oft übersehen wird, andererseits die Handelsströme verstärkt in Richtung auf den liberalen deutschen Markt lenken; das ist ja ein doppelter Effekt.

Wo steht nun die deutsche Automobilindustrie im Wettbewerb mit ihren wichtigsten Konkurrenten? Die Meinung bei uns im Hause ist, daß die Fahrzeuge der deutschen Hersteller von der Konzeption her grundsätzlich marktgerecht sind. Die Nachfragetendenz zu leichteren und benzinsparenden Modellen wurde von der deutschen Industrie wenn nicht sogar frühzeitig, so mindestens rechtzeitig erkannt. Dieser Prozeß hin zu leichteren Materialien und zur Optimierung der wichtigen Funktionsbereiche des Autos mit Hilfe der Elektronik ist noch längst nicht abgeschlossen und fordert enorme Anstrengungen, was Forschung und Entwicklung sowie Umsetzung der Ergebnisse in die Produktion angeht.

Die Probleme liegen eigentlich bei den Produktionskosten und hier in der Tat wohl in der letzten Stufe der Produktion. Es gilt, vor allem durch verstärkte Automatisierung die Kosten der Fertigung auf dieser letzten Stufe stärker in den Griff zu bekommen. Hier hat die japanische Konkurrenz wohl unbestritten einen Vorsprung erreicht, der jene Herausforderung für die deutschen Hersteller begründet; aber eben nicht nur für die deutschen Automobilbauer und deren Zulieferer, sondern auch für wichtige Bereiche der Elektronik und des Maschinenbaus, die kundennah und entsprechend flexibel die Werkzeuge anbieten können, die für numerisch gesteuerte Produktionen oder für Roboterfertigung nun einmal erforderlich sind. Auch in dieser Hinsicht sind die Japaner zu ernstzunehmenden Konkurrenten geworden.

Die Exporterfolge auch des letzten Jahres, die zum Teil auf zu hohen, nicht mehr marktgerechten Wechselkursen einiger europäischer Währungen beruhten und inzwischen teilweise korrigiert sind, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch ein hochwertiges Produkt lang-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fristig nur zu verkaufen ist, wenn es zu konkurrenzfähigen Kosten produziert wird. Vielleicht war gerade auch in der deutschen Automobilindustrie, die durch die relativ guten Jahre bis Mitte 1979 mit zufriedenstellendem Absatz und Ertrag ein etwas angenehmeres Leben führen konnte, das Kostenbewußtsein abhanden gekommen. Insofern war jene japanische Herausforderung mit erheblichen Marktanteilsgewinnen am deutschen Markt 1979 und 1980 ein heilsamer, weil aufrüttelnder Schock.

III.

Wie wird nun der weltweite Prozeß der Umstrukturierung in der Kfz-Industrie in den übrigen EG-Ländern, in den USA und in Japan — um nur die wichtigen Produzenten zu nennen — bewältigt?

In der EG ist die Situation sehr differenziert.

1. Die *französische* Automobilindustrie, der nach Japan, USA und der Bundesrepublik viertgrößte Kfz-Hersteller, hat den Anpassungsprozeß noch relativ gut bewältigt, jedenfalls ohne größere Friktionen und Einbrüche. Allerdings hat sich die französische Wettbewerbsposition in letzter Zeit gerade gegenüber der deutschen erheblich verschlechtert, was in hohen Exportzuwächsen der deutschen Unternehmen in Frankreich und stagnierenden bzw. sinkendem französischen Export in die Bundesrepublik ihren Ausdruck findet. Ursachen hierfür sind ungünstige Wechselkurse aus der Sicht des französischen Exports, starke Kostenzuwächse dort und sicher auch andere im rein politischen Bereich liegende Gründe.

Dagegen verliert der Automobilbau in *Großbritannien, Belgien* und etwas weniger ausgeprägt — gerade in letzter Zeit weniger ausgeprägt, wenn man an Fiat denkt — in *Italien* an Boden. Der Automobilboom der letzten Jahre bis 1979 ging an den Herstellern dieser Länder völlig vorbei. In Großbritannien hat sich die Automobilproduktion im letzten Jahrzehnt schlicht halbiert.

Noch ist die EG Nettoexporteur von Kraftfahrzeugen, im Jahre 1980 etwa eine Million Einheiten. Sollte sich die negative Entwicklung der Kfz-Industrie in den genannten Mitgliedsstaaten fortsetzen, so wäre die EG spätestens Mitte der 80er Jahre Nettoimporteur von Kfz. Der Rückgang der Produktion dieser Länder wird innerhalb der EG allerdings, wie schon erwähnt, insbesondere durch erhöhte Lieferungen der deutschen Automobilindustrie ausgeglichen. Hier liegt für die deutsche Seite eine besondere Chance. Parallel dazu erhöhten sich die japanischen Exporte in die EG-Länder, soweit dort keine Importbeschränkungen bestehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die EG-Partner versuchen zum Teil seit Jahren, die Probleme ihrer Industrie durch Abschottung ihrer Märkte vor japanischen Automobilen zu lösen. Dies geschieht mit stillschweigender Duldung der EG-Kommission, obwohl damit eindeutig gegen das Prinzip der gemeinsamen Handelspolitik verstoßen wird.

Nationale Regelungen zur Beschränkung japanischer Kfz-Importe hat Großbritannien auf Verbandsebene mit Unterstützung der Regierung vereinbart, die eine Selbstbeschränkung auf zehn bis elf Prozent Marktanteil vorsehen. Frankreich läßt lediglich japanische Importe bis zu einem Marktanteil von drei Prozent in sein Land, Italien gesteht Japan ein Einfuhrkontingent von jährlich 2 200 Einheiten zu. Auch die Beneluxstaaten haben mit Japan Selbstbeschränkungsabkommen abgeschlossen.

Fazit: In der EG haben alle Staaten mit eigener Kfz-Produktion — mit Ausnahme der Bundesrepublik — gegenüber Japan Einfuhrregelungen getroffen. Dänemark, Griechenland und Irland sind Länder ohne eigene Automobilindustrie.

Die EG-Partner haben die Bundesregierung — was ja auch bekannt ist, aber vielleicht nicht so bekannt und spürbar wie bei uns im Wirtschaftsministerium — verschiedentlich gedrängt, sich diesem Trend anzuschließen und den deutschen Markt ebenfalls gegen japanische Importe abzuschotten. Es wird uns von einigen EG-Ländern der gezielte Vorwurf gemacht, daß die deutsche Kfz-Industrie in die Lücke, die durch Abschottung der eigenen heimischen Märkte vor den Japanern entstanden ist, mit verstärkten Exporten etwa nach Frankreich stößt. Umgekehrt würden Exporte der EG-Partner in den offenen Markt der Bundesrepublik durch das Vordringen der Japaner behindert.

Wir halten dagegen, daß sich Anpassungsprobleme der Kfz-Industrie im Gemeinsamen Markt — in schöner Kongruenz mit geltenden volkswirtschaftlichen Lehren und Theorien — durch protektionistische Maßnahmen nicht lösen lassen. Importrestriktionen sind gerade für die Bundesrepublik Deutschland, die inzwischen ein Drittel ihres Bruttosozialproduktes exportiert und die infolgedessen in einem extrem hohen Maße weltwirtschaftlich verflochten ist, ein zweischneidiges Schwert. Gerade bei Kraftfahrzeugen hat sich deshalb die Bundesregierung immer wieder für den freien Welthandel ausgesprochen und Einfuhrbeschränkungen für den deutschen Markt, sei es durch Maßnahmen auf nationaler, sei es auf EG-Ebene, strikt abgelehnt. Das gilt im Prinzip auch für Japan. Ich sage bewußt „im Prinzip" und nutze damit eine Wendung, die die Ausnahme — wenn Sie so wollen, die Prinzipienlosigkeit — bereits signalisiert. Im Ernst: Politisch schwieriger würde es, wenn auf Grund neuer Selbstbeschränkungsabkommen mit Japan oder

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kurzfristiger einseitiger Maßnahmen rund um uns herum die japanischen Exportströme verstärkt in den offenen deutschen Markt vorstoßen würden. Um dem vorzubeugen, hat der Bundesminister für Wirtschaft persönlich seinem japanischen Kollegen bereits im Juli 1981 deutlich gemacht, daß eine angemessene Moderation — die Wortwahl ist natürlich immer sehr wichtig — japanischer Kfz-Exporte in die Bundesrepublik notwendig sei, um bruchartige Entwicklungen zu vermeiden. Die japanische Seite hat dieses Signal offenbar verstanden.

Quantitative Exportziele zwischen Japan und der Bundesrepublik wurden nicht vereinbart, sind auch für die Zukunft nicht beabsichtigt. Ich kann nur hoffen, daß es dabei bleiben kann.

Neben Zöllen und Mengenbeschränkungen der beschriebenen Art gefährden die nicht-tarifären Handelshemmnisse oder verdeckte Subventionen den freien Welthandel. Diese weniger transparenten Barrieren werden zunehmend errichtet, insbesondere weil man sich dabei erhofft, von Gegenmaßnahmen der Betroffenen verschont zu bleiben. Daß auch der innergemeinschaftliche Handel in Zukunft durch solche Praktiken ernsthaft bedroht sein könnte, glaube ich persönlich nicht, obwohl einige Mitgliedsstaaten gewisse Neigungen dazu zeigen. Ich meine, die Volkswirtschaften der Gemeinschaft sind bereits so verflochten, zu verflochten, als daß die für solche Strategien notwendige Intransparenz noch wirklich herstellbar wäre. Aber Gefahren sind auch hier nicht zu leugnen. Es bleibt die EG-Kommission aufgefordert, verstärkt solchen Tendenzen entgegenzutreten. Das heißt auch, daß die Kommission das Harmonisierungsziel ihrerseits nicht als Aufforderung zur Produktion von administrativem Feingespinst mißverstehen sollte.

2. Die Lage der *Automobilindustrie in den USA* ist — auch dies ist hinreichend bekannt — mindestens ebenso brisant wie in einigen EG-Ländern. Die bislang produzierten Modelle entsprechen nicht den Marktanforderungen; dies ist sicherlich ein Unterschied zur Lage in der EG. Sie sind technisch veraltet, zu groß, zu kostenaufwendig, was den Benzinverbrauch angeht. Insgesamt wird man sagen können, daß die amerikanische Industrie auch auf den zweiten Ölpreisschock nicht vorbereitet war — auf den ersten war es eh schon keiner —, was zur Folge hatte, daß der Absatz nahezu um ein Viertel, d. h. auf weniger als zehn Millionen Einheiten, zurückging. Die Verluste der drei größten Unternehmen beliefen sich im Jahre 1980 auf mehrere Milliarden Dollar. Die Nettoimporte insbesondere aus Japan erhöhten sich auf 1,8 Millionen Einheiten. In diesem Jahr, im Jahre 1980, verloren die USA auch ihre Position als weltgrößter Hersteller an Japan.

Die US-Kraftfahrzeugindustrie unternimmt jetzt gigantische Anstrengungen, ihre Wettbewerbsfähigkeit wieder zu erlangen. Diese

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Strategien zielen auf Rückeroberung des US-Marktes mit neuen Produkten, mit neuem Produktionsapparat, mit völlig neuen Modellen, wobei zum Teil der Rückgriff auf die Technologie der US-amerikanischen europäischen Töchter erfolgt.

Der Staat flankiert die Anstrengungen durch Beschränkung der japanischen Importe. Ein US-Unternehmen erhält staatlich verbürgte Kredite, womit der Zusammenbruch des Unternehmens verhindert wurde. Ferner hat die US-Regierung gewisse Umwelt- und Energieverbrauchs- sowie Sicherheitsstandards gelockert, um der Industrie mehr Zeit zur Anpassung zu geben. Nicht zuletzt unterstützen auch die Gewerkschaften den Anpassungsprozeß dadurch, daß sie sich zu Lohnkürzungen bereitgefunden haben.

Die verschiedentlich geäußerte Befürchtung, daß die partielle Abschottung des amerikanischen Marktes durch das Selbstbeschränkungsabkommen mit Japan zu einem verstärkten Drängen der Japaner auf den deutschen Markt führen würde, hat sich nicht bestätigt, im Gegenteil, der Marktanteil der japanischen Kraftfahrzeuge der Bundesrepublik ist nach 1980 sogar leicht gesunken, dies allerdings vorwiegend bedingt durch veränderte Wechselkurse. Falls allerdings der Anpassungsprozeß der US-Industrie erfolgreich verläuft und die internationale Wettbewerbsfähigkeit wieder erreicht sein sollte, würde der deutschen Kfz-Industrie längerfristig ein weiterer potenter Wettbewerber auf verschiedenen Exportmärkten, aber auch auf dem heimischen Markt entgegentreten können; hierauf hat Herr Berg bereits gestern hingewiesen.

3. Was die *japanische Automobilindustrie* angeht, so ist das Vordringen bereits seit 20 Jahren zu beobachten. Es war von einer unerhörten Dynamik geprägt. 1965 lag die Kfz-Produktion in Japan noch unter zwei Millionen Einheiten, 1970, also fünf Jahre später, war sie bereits bei rund sieben Millionen angelangt, und 1980 wurde mit über elf Millionen Einheiten die US-Produktion übertroffen, und dies nicht zu knapp.

Mehr als die Hälfte der Produktion wird weltweit auf alle zugänglichen Auslandsmärkte exportiert. Der Marktanteil der japanischen Unternehmen am bundesdeutschen Markt stieg sprunghaft von drei Prozent in 1978 auf über zehn Prozent in 1980 und ist jetzt leicht rückläufig.

Charakteristisch für die japanische Wirtschaft sind besondere Formen der Kooperation zwischen Staat, Unternehmen, Banken und Gewerkschaften, ohne daß man nach meiner Einschätzung dabei schon gleich von Absprachen und Wettbewerbsbeschränkungen reden könnte. Sie werden vielmehr besser mit dem soziologisch geprägten Begriff der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„Konsensuswirtschaft" umschrieben. Der Interessenausgleich — und dies ist und gehört zur Typologie der Japaner — zwischen den gesellschaftlichen Gruppen erfolgt nicht über offen ausgetragene Konflikte, über Machtdemonstrationen oder Mehrheitsentscheide, sondern im Wege langer Diskussion und Festlegung gemeinsamer Ziele. Dabei spielen jene Spezifika der japanischen Mentalität, die sich sowohl auf Konsensus innerhalb der Gruppe wie auch auf Konsensus zwischen den Gruppen ausrichten, aber eben auch die Arbeitsdisziplin und Motivation, ein hohes Organisationstalent, Leistungsbewußtsein und Flexibilität die entscheidende Rolle. Offen ausgetragene Konflikte wie Streiks sind die absolute Ausnahme. Typisch für dieses Beziehungssystem ist bei allem Druck auf die Zulieferer eben auch die enge Kooperation zwischen der Kfz-Industrie und den Zulieferfirmen. Es ist in der Tat etwas verkürzt gesehen, wenn man aus unserer Sicht meint, dieses alles schließe von vornherein den Wettbewerb aus.

Nach unserer Einschätzung hat die japanische Industrie den Strukturwandel, den die europäische und insbesondere die amerikanische Industrie zum Teil erst begonnen hat, weitgehend bereits vollzogen, und da liegt ihr Vorsprung. Hinter diesem Erfolg steht eine langfristig ausgerichtete und konsequente Entwicklungsstrategie. Kfz-Fertigung und Modelle sind stetig modernisiert und verbessert worden. Investitionen in Relation zur Wertschöpfung und der jährliche Produktivitätsanstieg in der Kfz- und auch in der Zuliefererindustrie waren in den letzten 20 Jahren doppelt so hoch, wie bei den meisten amerikanischen und europäischen Wettbewerbern.

Die Anpassung an neue Anforderungen der verschiedensten Auslandsmärkte erfolgt zumeist dank der flexibleren Fertigungssysteme sehr schnell. Die Lohnkosten stiegen — allerdings von einem niedrigen Ausgangsniveau aus — prozentual zwar wesentlich stärker als in den übrigen Industrieländern, wurden jedoch — man mag über heute noch bestehende Abstände streiten — durch überdurchschnittliche Produktivitätszuwächse aufgefangen.

Zur japanischen Strategie gehört eine bedenkliche Abschottung des eigenen Marktes. Auf ausländische Automobile werden zwar keine Zölle erhoben, aber der Zugang zum japanischen Markt wird durch nicht-tarifäre Handelshemmnisse erheblich erschwert. So waren z. B. Serienzulassungen für ausländische Kraftfahrzeuge nur sehr schwer zu erhalten, und die Einzelzulassung eines jeden Fahrzeugs ist beim Import ein zeit- und kostenaufwendiges Geschäft.

Allerdings setzen absatzpolitische Erfolge in Japan auch viel Verständnis für die Eigenarten der japanischen Märkte und Vertriebska-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

näle voraus. Hier liegt sicher auch noch manches im argen bei den deutschen und europäischen Kfz-Herstellern. Ich als „Neu-Düsseldorfer" weiß, wovon ich rede. Düsseldorf ist ja das europäische Zentrum der Japaner geworden. Wenn man sieht, a) wie hoch die Zahl der Japaner ist, die Mobilität aufweisen und sich in ein fremdes Land begeben, um die dortigen Märkte zu durchdringen, und b) wie sehr sie sich bemühen, Deutsch zu lernen, eine Sprache, die für Japaner ja mindestens so schwer ist wie umgekehrt für Deutsche Japanisch, dann ist dies eine Form von Leistung, vor der man Achtung haben muß. Ich würde mir sie bei deutschen Exporteuren vergleichbar nur wünschen.

4. Bleibt die Frage: Ist das japanische Rezept übertragbar? Das japanische Beispiel zeigt zunächst einmal, daß Leistungs- und Anpassungsfähigkeit wesentlich durch die kulturelle Tradition, das soziale Gefüge und das wirtschaftliche Umfeld beeinflußt sind. In Japan geht aus dem soziokulturellen Umfeld ein positiver Anstoß in Richtung auf technisch-organisatorischen Fortschritt aus. Bei uns ist leider der Bewußtseinsmangel in der Vergangenheit mehr in Richtung Wachstumspessimismus, Zweifel am technischen Fortschritt und einer distanzierten Einstellung zu Arbeit und Leistung gegangen. Aufgrund dieser fundamentalen Unterschiede, auch der kulturellen Traditionen, des sozialen Verhaltens und der Mentalität halte ich eine Übertragung auch nur von Teilen des japanischen Konzepts auf europäische Verhältnisse für so gut wie unmöglich. Denkanstöße und Ansporn an eigenständiger Leistungssteigerung — Ja! Aber viel mehr gibt's nicht zu kopieren.

Auf der anderen Seite meine ich Anzeichen zu erkennen, wonach auch in Japan ein Überdenken der sehr aggressiven Außenhandelspolitik stattfindet. Man könnte diese gezielte Zurückhaltung nun gleich mit unseren üblichen ordnungspolitischen Negativvokabeln wie „Selbstbeschränkung" oder „Wettbewerbsdämpfung" belegen. Zum Teil ist es das auch. Aber so einfach darf man es sich nicht machen.

Denn erstens: Die japanische Konkurrenz stellt sich für mich schon eine ganze Weile nicht mehr nur als Konkurrenz zwischen einzelnen Unternehmen dar. Das, was wir normalerweise als Wettbewerb verstehen, der Kampf um Märkte, droht vielmehr zum Schauplatz der Wirtschaftskonkurrenz von Staaten zu werden, eine sehr gefährliche und von Japan mittlerweile auch als gefährlich erkannte Entwicklung.

Dies ist eine Form von Konkurrenz, die Protektionismus einer höheren, wenn Sie so wollen, dritten Dimension auslöst, die das freie Welthandelssystem in den 80er Jahren noch viel stärker bedrohen könnte als die „zweite Dimension" der nicht tarifären Handelshemmnisse. Exportpolitik mit besserem Augenmaß — zugegeben, wieder ein bißchen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Spiel mit Vokabeln — ist die Konsequenz aus diesem Aspekt für Japan. Herr Lutz hat das bereits mit dem Satz umschrieben, daß sich Erfolge wie bei den Kameras auch für die Japaner nicht grenzenlos wiederholen lassen. Herr Reuter hat es formuliert in Richtung: Verdrängung bis zur Vernichtung der Konkurrenz in den Automobilherstellerstaaten werden sich jene Staaten wohl nicht gefallen lassen, nicht gefallen lassen können. Dies sind dann Dimensionen, die nicht mehr nur nach schlicht ökonomischen Kriterien zu beurteilen sind, sondern politische Daten setzen. Und die Japaner erkennen dies vermehrt.

Zweitens: Der Zugang zum japanischen Markt ist de jure liberalisiert worden. In jüngster Zeit sind darüber hinaus eine Reihe administrativer Hemmnisse abgebaut worden. Diese Initiative der japanischen Regierung dürfte nicht zuletzt, nachhaltig und überzeugend in Europa durch die ESAKI-Kommission dargelegt, die Entscheidung des EG-Ministerrats positiv beeinflußt haben, Japan um Konsultationen nach Artikel 23 des GATT-Kodex zu ersuchen, statt Gegenprotektion zu beschließen. Das heißt nicht, daß die Öffnung des japanischen Marktes nicht weiterbetrieben werden muß. Und dabei bleibt wichtig, neben der Öffnung, daß Japan auch seine Importstrukturen ändert. Konkret: Der Fertigwarenanteil der Importe, der jetzt in Japan bei 22 Prozent liegt, in USA, Frankreich oder Deutschland aber bei rund 50 bis 60 Prozent, muß wesentlich gesteigert werden; denn nur das würde dem Entwicklungsstand der japanischen Wirtschaft entsprechen. Aber dagegen steht die Rohstoffabhängigkeit Japans.

Drittens: Die wachsende Rolle Japans in der Weltwirtschaft und die Größe seines Kapitalmarktes gebieten es meines Erachtens, daß Japan auch seine Kapitalmarktpolitik verstärkt an der gewachsenen internationalen Verantwortung ausrichtet. Auch in diese Richtung drängen wir. Es bestehen zwar in Japan derzeit keine relevanten Beschränkungen für Kapitalimporte und -exporte. Die Anlage von Geldern in Japan wird aber verunsichert durch die amtlicherseits offengehaltene Frage, ob nicht unter bestimmten Konstellationen Restriktionen wieder eingeführt werden, die den freien Kapitalverkehr einschränken könnten. Würde aber der Yen für Anleger attraktiver und entwickelte er sich in Richtung Reservewährung wie etwa die D-Mark, so ginge damit eine tendenzielle Höherbewertung einher. Das Problem der tendenziellen Unterbewertung des Yen hat ja schon Herr Lutz gestern berührt.

IV.

Zurück aber zur Automobilbranche. Es bleibt letztlich die Frage, welche wettbewerblichen Strukturen in der Kfz-Industrie das Innovationspotential und die Struktur der Fertigungskosten verbessern können;

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

denn dies wird mittel- und langfristig entscheidend für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche sein. Unter Hinweis auf die sehr viel größeren Automobilunternehmen in den USA wird von verschiedener Seite gefordert — ein bißchen klang das auch bei Herrn Lutz, nicht bei Ihnen, Herr Reuter, an —, daß sich die Kfz-Industrie in Deutschland und Europa zu ähnlicher Größenordnung zusammenschließt. Ferner sollte die Kooperation zwischen den Kfz-Unternehmen insbesondere bei Forschung und Entwicklung wesentlich ausgeweitet werden. Die „Zersplitterung" der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten sei sehr nachteilig für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Auch seien die Einwirkungsmöglichkeiten auf die Zuliefererindustrie — das wird als Nachteil empfunden — im Gegensatz zur japanischen Konkurrenz wegen des restriktiven deutschen Kartellrechts sehr viel geringer.

Ich möchte nun einige Thesen in den Raum stellen.

Zunächst zur Konzentration: Ich sehe in der Konzentration — wie kann es bei meiner dienstlichen Aufgabenstellung anders sein — grundsätzlich kein Mittel für eine schnellere und effizientere Strukturanpassung. Gerade das amerikanische Beispiel dreier Mammutunternehmen auf dem Kfz-Markt sollte davor warnen, Größe mit Leistungs- und Innovationsfähigkeit gleichzusetzen. Ähnliches gilt übrigens für die britische Industrie, bei der das Konzept Strukturanpassung durch Konzentration — Stichwort British Leyland — bislang keine positiven Resultate brachte. Im Gegenteil, es besteht ab bestimmter Größenordnung immer die Gefahr der Bürokratisierung und Verkrustung, die für die Innovationsfähigkeit eher Gift ist. Man wird auch darauf hinweisen dürfen — das ist schon gesagt worden, allerdings mit anderen Zahlen —, daß zur japanischen Kfz-Industrie immerhin elf Unternehmen zählen. Davon mögen drei abhängig oder zu den abhängigen Unternehmen zu zählen sein. Zwei — eben Toyota und Nissan — haben fast schon amerikanische Größenordnungen erreicht, dies jedoch aus internem Wachstum heraus, aufgrund ihrer hohen Leistungsfähigkeit und nicht auf dem Weg über Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen. Herr Diekmann wies bereits auf die höhere Flexibilität bei fortgeschrittener Automatisierung hin. Auch dies hat Einflüsse auf die Größenoptima in der Zukunft.

Was im übrigen von Konzentration zu halten ist, wird deutlich bei dem Bericht der Kommission zur Lage der europäischen Automobilindustrie aus dem vergangenen Jahr. Die ansonsten recht konzentrationsfreudige Kommission schreibt nämlich zu diesem Thema: „Im Gegensatz zu den japanischen und nordamerikanischen Firmen, die im wesentlichen aus sich selbst heraus gewachsen sind, d. h. durch Investitionen und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erweiterungen von bestehenden Firmen, mußten die europäischen Produzenten weitgehend auf ein Wachstum von außen, d. h. durch Firmenzusammenschlüsse, zurückgreifen, um Produktionszahlen zu erreichen, die den erweiterten Märkten entsprachen. Die aus einem solchen in vergleichsweise kurzem Zeitraum erfolgten Konzentrationsprozeß resultierenden Strukturen sind naturgemäß sehr schwerfällig und erfordern mithin, bevor die Vorteile ihrer Größe realisiert werden können, gewaltige Harmonisierungen, die um so schwieriger zu bewerkstelligen sind, als das Wirtschaftsklima rauher geworden ist. Drei Unternehmen der Gemeinschaft sind bei grundlegend verschiedener Finanzlage besonders betroffen, Peugeot/Citroen/Talbot, Fiat, British Leyland." — Ich kann dem eigentlich nicht viel hinzufügen, jedenfalls nicht mehr als die Frage: Ja, welches Ziel verfolgen die Unternehmen eigentlich mit dieser Art Konzentration? Wollen sie etwa die mit der notwendigen Rationalisierung verbundenen Freisetzungsprobleme über die Unternehmensgröße politisieren und so auf den Staat verlagern? Das mag ja zuweilen auch eine Strategie sein.

Zur Kooperation kann man nur sagen: Das Kartellrecht läßt bestimmte Formen der Kooperation zu. In diesem Rahmen können die Kfz-Unternehmen sicher zusammenarbeiten. Ich möchte aber in diesem Zusammenhang zumindest auch ein Fragezeichen an die oft euphorisch empfohlene Kooperation im Bereich Forschung und Entwicklung setzen. Solche Kooperation kann, wenn sie übertrieben wird, kontraproduktiv wirken. Denn durch Kooperation im FuE-Bereich reduziert sich die Zahl der autonomen Entscheidungsträger. In deren Entscheidungen gehen nur deren Kenntnisse und ihrer Mitarbeiter, die einer einheitlichen Zielhierarchie unterliegen, ein. Somit ist das breitgestreute Wissen in den verschiedenen Unternehmen bei verstärkter Kooperation nur noch eingeschränkt nutzbar. Da die Ergebnisse im FuE-Bereich notwendigerweise unvorhersehbar sind, ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen, insbesondere von späten Korrekturen, bei verstärkter Kooperation bzw. Konzentration im FuE-Bereich sehr viel höher. Ergebnis: Geringer Output bei hohem Input. Ich habe in diesem Zusammenhang mit hohem Interesse gehört, welche falsche Weichenstellung möglicherweise Bosch in ihrem Sektor einmal vorgenommen hat. Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren erzielt auch bei FuE erfahrungsgemäß die besseren Resultate.

Zum Schluß noch Zulieferer und Handel. Verstärkte vertikale Integration, also Anbindung der Zuliefererindustrie und des Kfz-Handels an die Automobilindustrie, würde ich auch eher negativ werten. Zumindest haben wir ein warnendes Beispiel, Adler/Triumph — VW. Das Ziel, verstärkte Nutzbarmachung der Elektronik beim Kraftfahrzeug durch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übernahme von Adler/Triumph brachte das an sich gesunde Unternehmen VW ja wohl einigermaßen durcheinander mit dem Ergebnis, daß sehr viel Geld verloren wurde.

Und dann haben wir ja auch die BGH-Entscheidung VW — Ersatzteile, die Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Anbindung des Handels einem zugegebenermaßen sehr engen Sektor deutlicher aufzeigt als bisher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schwerpunkte der Diskussion

Backsmann: Der eingehenden und sehr gut formulierten Analyse, die Herr Wolf über die Struktur der Automobilindustrie sowie der Bewertung der historischen Vorgänge gegeben hat, schließe ich mich in vollem Umfang an. Es gibt nichts, wovon ich der Meinung sein könnte, wir sähen die Dinge wesentlich anders.

Es gibt das eine oder andere, was man zur Vervollständigung oder Abrundung des Bildes und auch zur Korrektur einzelner historischer Vorgänge beisteuern könnte. Ich will zwei, drei Stichworte aufgreifen. Sie haben gesagt, daß der Boom der Automobilindustrie der letzten zehn Jahre an den europäischen Herstellern, insbesondere an den italienischen, englischen und französischen, spurlos vorübergegangen ist, im Gegenteil sogar zu Rückgängen geführt hat. Er ist nicht nur an denen vorübergegangen. Auch wir haben an dem Wachstum von 1970 bis 1980, an dem gewaltigen Absatzwachstum der Weltautomobilindustrie keinen Anteil mehr gehabt. Allein die Japaner haben fast alles bewältigt.

Sie haben in dem Zusammenhang auf das abhandengekommene Kostenbewußtsein hingewiesen, das der Automobilindustrie, auch gerade bei uns, fehle. Das trifft vielleicht in einem Boom zu. Ich will zwar nicht sagen, das Kostenbewußtsein sei abhandengekommen, aber es trifft zu, daß der Widerstand gegen wachsende Kosten in dieser Zeit erlahmt ist. Wir haben gerade in dieser Zeit die schärfsten Zuwächse an Personalkosten. Ich denke nur an die berühmte Pausenregelung in Baden-Württemberg, die in der Zwischenzeit auch auf andere große Tarifbereiche übergeschwappt ist. VW hat sie übernommen. Sie wissen, daß das bei VW dreistellige, fast an die Milliarde heranreichende Summen ausgemacht hat, die in einem Schub durch die Tarifabschlüsse im Bereich des Rahmentarifs dazugekommen sind. Der Widerstand ist einfach zu gering gewesen. Aber man muß dann auch sagen, die Gewerkschaften haben kein Kostenbewußtsein gehabt, obwohl sie die japanische Entwicklung schon absehen konnten.

Eine letzte Bemerkung: Sie haben mit Recht gesagt, daß die Japaner nicht den offen ausgetragenen Konflikt lieben. Sie haben es lieber, wenn man mit ihnen redet und sie dann in Ruhe und sie selber Konsequenzen ziehen läßt. Sie wollen ihr Gesicht wahren. Unter diesem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aspekt haben wir innerhalb der Verbandsgeschäftsstelle oft Verwunderung darüber gehabt, daß die Europäer mit so viel Affront, mit so viel Ankündigungen in der Presse ihre Reisen nach Japan unternehmen und vorher schon schimpfen — die EG-Kommission redet von „Hühnerställen", in denen die Japaner hausen. Die Japaner sind — das wissen wir aus Äußerungen unserer Handelskammer drüben — über dieses Auftreten der Europäischen Kommission sehr schockiert gewesen, zum Teil auch über das Auftreten von Industriellen, die dort waren und die das Ganze in die Öffentlichkeit getragen haben. Es ist im übrigen auch so, daß der Marktanteil nach den ersten Warnungen, die wir — allerdings nicht in der Öffentlichkeit und ohne Zeitungsankündigung — der japanischen Automobilindustrie über die Folgen ihres Tuns haben zugehen lassen, im Herbst 1980, also vor den großen Reisen, die 1981 einsetzten, in Deutschland nicht mehr gewachsen ist. Mit großem Geschrei ist er wohl in der Presse Januar/Februar 1981 zu Januar/Februar 1980 in Beziehung gesetzt worden. Da war ein großes Wachstum gegeben. Aber im Durchschnitt 1980 ist er ab Oktober bis heute nicht mehr gewachsen.

Eine solche Behandlung nennen die Japaner Wurzelstechen. Wenn man die Japaner mit einem Problem konfrontiert, dann beschimpft man ihn nicht und erwartet nicht, daß er sofort reagiert und im Verhandlungswege am Tisch Zugeständnisse macht, sondern man gräbt das Problem rundum ein, wie man einen Baum absticht, dann läßt man ihn in Ruhe. Alle beiden Seiten warten dann ab, bis der Baum neue Wurzeln geschlagen hat und seine Ernährung sichergestellt ist. Dann nimmt man ihn und versetzt ihn an eine andere Stelle. Mit anderen Worten: Man trägt den Japanern das Problem vor, ohne sie allzusehr zu drängen, läßt sie in Ruhe. Man kann dann erleben — wir haben es erlebt —, daß sie nach vier, fünf Monaten die nötigen Konsequenzen daraus ziehen, ohne daß man das groß in der Öffentlichkeit breittritt. Das ist auch etwas, was bei uns in der Politik leider Gottes anderen Zwängen unterliegt.

Kaufer: Normalerweise erwarten wir doch im Außenhandel, daß es zu einer intraindustriellen Spezialisierung kommt, so auch in der Automobilindustrie. Das findet auch statt, obwohl es sonst auf der Welt überall nicht-tarifäre Handelshemmnisse gibt. Österreich z. B. ist Meister in nicht-tarifären Handelshemmnissen. Trotzdem gibt es diese Spezialisierung. Deshalb möchte ich wissen: Was ist eigentlich das Spezifische der japanischen nicht-tarifären Handelshemmnisse? Ist es vielleicht zum großen Teil die Sprache? Warum lernen dann die Deutschen keine japanische Sprache? Welches deutsche Unternehmen hat denn eine Equipe von jungen Ökonomen, die japanisch können? Gibt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

es das überhaupt? Wenn das nicht der Fall ist, ist das ganze Gerede von den nicht-tarifären Handelshemmnissen doch einfach — jetzt formuliere ich bewußt provokant — der berühmte Schlag des Monopolisten. Zwar auf einem anderen Sektor, aber so etwas ist es dann.

Röper: Wenn ausländische Firmen in Japan Personal anwerben wollen, haben sie größte Schwierigkeiten, exzellente Leute zu bekommen. Wenn sie eine Tochtergesellschaft mit Japanern gründen, werden die Japaner von Zeit zu Zeit herausgezogen; man wird mit denen nicht warm. Bei Beratungen ziehen sie sich — das hat Herr Backsmann gesagt —, nachdem sie alles gehört haben, zurück. Dann werden sie bis zu fünf Stunden beraten, und danach kommen sie mit einem konkreten Ergebnis zurück. Es gibt eine Fülle von seltsamen Dingen, an die wir uns nicht gewöhnen können. Als weiteres Hindernis nenne ich, daß wir ihre Schrift so schlecht lesen können.

Backsmann: Man sollte nun nicht alles auf die nicht-tarifären Handelshemmnisse schieben. Die sind sicher da, sie liegen nicht nur in der Sprache, sie liegen auch in der Art der japanischen Verwaltungsabwicklung. Aber man sollte vor allen Dingen einmal festhalten, daß der Golf, um bei VW zu bleiben, nun eben einmal 80 Prozent teurer ist als ein japanisches Auto. Da können Sie soviel Japanisch können, wie Sie wollen. 80 Prozent bezahlt eben niemand mehr für ein vergleichbares Auto, es sei denn, es ist für ihn ein Hobby.

Diekmann: Die Japaner haben diesen schmalen Landstrich, der ihnen zum Wohnen und zum Leben zur Verfügung steht, nicht nur räumlich total okkupiert, sondern sie haben auch ihre Märkte in einer Weise okkupiert, die es sehr schwer macht, einen Fuß darauf zu setzen. Das liegt daran, daß in Japan zwischen den Unternehmen, insbesondere zwischen Toyota und Nissan, ein äußerst scharfer Wettbewerb herrscht, der zu einer Situation führt, die einerseits wettbewerbspolitisch oder unter Gesichtspunkten des Verbrauchers erfreulich ist, da sie zu einem extrem niedrigen Preisniveau führt, und andererseits zu der wettbewerbspolitisch sicher unerwünschten Folge der totalen Anbindung der Händler, die alle in den roten Zahlen und total abhängig von den Werken sind. Auf dieser Basis ist es ceteris paribus schon äußerst schwierig für einen dann auch noch mit hohen Preisen infolge der Umrüstung antretenden Aussteller, Fuß zu fassen. Es wird ja versucht, ich erinnere an BMW, VW oder Daimler-Benz. Aber das ist äußerst mühsam.

Röper: Eine Ausnahme ist Robert Bosch in Japan. Vor dem Zweiten Weltkrieg hatten sie bereits ein Abkommen über Einspritzpumpen ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schlossen, und sie sind bald nach dem Zweiten Weltkrieg wiederaufgenommen worden. Die Zusammenarbeit läuft gut.

Heuß: Ich habe auf dieser Tagung etwas den Eindruck gewonnen, daß die Automobilindustrie eigentlich am wenigsten von den Ölpreiserhöhungen betroffen ist. Wir haben zwar ein Leistungsbilanzdefizit, also eine Abwanderung von Kaufkraft in das Ausland. Aber das Abwandern dieser Kaufkraft in das Ausland ist offensichtlich nicht auf Kosten einer abnehmenden Nachfrage bei der Automobilindustrie geschehen. Ein Teil geschieht allenfalls beim Abbau von Raffineriekapazitäten. Vielleicht leidet die Textilindustrie oder sonst wer unter dieser gewissen Kaufkraftminderung, aber nicht die Automobilindustrie, so daß ich hier mit dem Eindruck weggehe, die deutsche Automobilindustrie ist eigentlich am wenigsten davon betroffen.

Daß die Sache mit dem Öl noch diese Wirkung hat, liegt daran, daß die Japaner aus anderen Gründen gerade schon vorher Autos fabrizierten, die diese Einflußgröße besser berücksichtigten. Deswegen ist, was wir ja festgestellt haben, der Rückschlag in Amerika größer als in Europa. Das einzige, was ich hier feststelle, ist, daß die Intensivierung der japanischen Konkurrenz durch den Ölschock eingetreten ist. Das wäre, wenn wir diesen Ölschock nicht gehabt hätten, etwas schwächer gewesen. Ich würde das praktisch auf diesen Punkt reduzieren, diesen ganzen Fragenkreis Öl und Automobilindustrie. Es ist ein bißchen ketzerisch, aber es ist mein Eindruck, den ich hier aus der Tagung gewinne.

Wolf: Herr Heuß, ich würde so eine These nicht wagen, zumal nicht eine, die besagt: Die Automobilindustrie ist aus der Sicht der deutschen Verbraucher gesehen, ungeschoren davongekommen. Alle Zahlen beweisen, daß die Inlandsnachfrage sowohl bei PKW als auch erst recht bei Nutzfahrzeugen deutlich zurückgegangen ist. Bei Nutzfahrzeugen haben wir sicherlich noch mehr konjunkturellen Rückgang als bei PKW, aber auch bei PKW zeigt er sich. Die letzte Zahl, die wir aus dem Vorjahr haben: minus 9,4 Prozent. Der Automobilabsatz insgesamt ist getragen, überproportional, durch den außerordentlich guten Export an Kraftfahrzeugen. Die Binnennachfrage ist eine recht müde Veranstaltung, und nicht ohne Grund hat die „Frankfurter Allgemeine Zeitung" vor kurzem einen ihrer Leitartikel mit der Schlagzeile versehen: „Trügerische Fröhlichkeit am Automarkt".

Diekmann: Was wir im Augenblick erleben, ist eine konjunkturelle Entwicklung. Das hat nichts mit Trendbruch oder Strukturveränderungen zu tun. Im Gegenteil, wenn man es genau nimmt, dann ist der derzeitige Konjunktureinbruch in der Automobilindustrie weitaus

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schwächer als der, den wir Mitte der 70er Jahre hatten. Das muß man klar sehen.

Ich neige auch zu der These, die Herr Prof. Heuß hier formuliert hat. Die Herausforderung der Automobilindustrie, induziert durch die deutsche, die europäische Automobilindustrie, induziert durch den Vorstoß der Japaner, der zu einem nicht unwesentlichen Teil ölpreisbedingt war auf der einen Seite, und die direkte Herausforderung durch die steigenden Ölpreise an die Techniker, nämlich sparsamere Automobile zu konstruieren auf der anderen Seite, diese Doppelwirkung hat zumindest der deutschen Automobilindustrie eher neue Perspektiven eröffnet. Das mag dann auf Probleme stoßen, wenn die daraus resultierende Expansionsneigung sich an den Widerständen unserer europäischen Nachbarn orientiert.

Röper: Herr Sanmann hat nachgewiesen, daß man in einer Wirtschaftskrise stets vom Strukturwandel gesprochen hat, auch in letzter Zeit, daß man aber nach einigem Abstand gesagt hat, das seien doch nur konjunkturelle Phänomene gewesen, wobei strukturelle Elemente eine Rolle gespielt haben. Ähnliches haben Herr Diekmann und Herr Heuß soeben zusammenfassend festgestellt. Einige hatten schon schadenfroh gesagt: Die Japaner waren aber sehr gut für die deutsche Kraftfahrzeugindustrie. Wir haben es sicherlich besser gehabt als die Amerikaner, die mit ihren großen Wagen eine ganz andere Umstellungswelle zu durchlaufen scheinen, und sich jetzt schon wieder nach ihren größeren Wagen zurücksehnen und diese verstärkt nachfragen. Sie wissen, es läuft weder der VW-Golf in Amerika noch laufen überhaupt irgendwelche Dieselfahrzeuge noch haben die US-Hersteller Absatzerfolge mit ihren Dieselmodellen. Erfolgreich waren jedoch die Diesel-PKW von Daimler-Benz.

Strukturprobleme gibt es innerhalb der Automobilindustrie sicherlich im Verhältnis zu den Zuliefererkonzentrationen, es gibt bei den Zulieferern neue Anforderungen im Sinne Kostendruck oder höhere Technologie.

Zweifelsohne mußte die Automobilindstrie der Bundesrepublik sich an die weltweiten Veränderungen des Marktes — ausgelöst durch die Treibstoffpreise, durch Veränderungen der Währungsrelationen, die neuen Wettbewerber, vor allem aus Fernost usw. — anpassen. Sie ist mit der veränderten Branchenstruktur weitaus besser fertig geworden als manche ihrer Nachbarländer.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-45924-7 | Generated on 2025-12-20 19:35:02
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/