Automobilwirtschaft im 20. Jahrhundert: Kontinuität, Krise, Wandel

Veranstalter: Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, Ruhr-Universität Bochum; BMW Group Classic
Datum, Ort: 04.10.2010-05.10.2010, München
Bericht von: Michael A. Kanther, Duisburg

Zur Vorstellung neuerer Forschungen zur Geschichte der Automobilindustrie in der Nachkriegszeit hatten der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte der Ruhr-Universität Bochum und die BMW Group Classic nach München eingeladen. Im Mittelpunkt sollten die Entwicklung der Branche in der Abfolge von Booms und Krisen und die Frage nach branchenspezifischen Lernprozessen und Dilemmata stehen. Nach der Begrüßung der Teilnehmer durch FLORIAN TRIEBEL (BMW Group Classic) führte STEPHANIE TILLY (Universität Bochum) in das Thema der Tagung ein. In den 1950er-Jahren hat der gesamtwirtschaftliche Aufschwung mit steigender Kaufkraft, das „Wirtschaftswunder", einen Auto-Boom und eine überdurchschnittliche Produktivitätsentwicklung der Automobilindustrie bewirkt. Seit 1966 stellten sich jedoch Krisen ein, infolge derer die Automobilnachfrage sank und die Wandlungen der Branchenstruktur bewirkten. Die Jahre 1966/67 brachten eine allgemeine konjunkturelle Stockung mit einem – ex post gesehen – nur leichten Nachfrageeinbruch auf dem Automobilmarkt. Auf den 1968 beginnenden neuen Aufschwung der Branche folgte nach dem Ölpreisschock im Herbst 1973 eine stärkere Krise, die bis 1975 dauerte. Nach sechs besseren Jahren setzte infolge der zweiten Ölpreiskrise von 1981 eine dritte, erst 1984 überstandene Branchenkrise ein. Vor diesem gesamtwirtschaftlichen Hintergrund sollte die Entwicklung der Automobilwirtschaft untersucht werden.

Die erste Sektion war den Industriellen Beziehungen und der betrieblichen Sozialpolitik in der europäischen Automobilindustrie gewidmet. ANNA BALZER (Universität Bochum) beschrieb zunächst die Nachkriegsgeschichte der britischen Automobilindustrie, die nach einer vielversprechenden Anfangsphase, in der sich langanhaltendes Wachstum anzudeuten schien, sehr krisenhaft verlief. Als der „Spiegel" Ende der 1960er-Jahre eine Titelgeschichte über das „kranke England" veröffentlichte, habe die Automobilindustrie für die gesamte, angeschlagene Industrie Großbritanniens gestanden. Der 1968 aus Fusionen entstandene, große Automobilhersteller British Leyland Motor Corporation war 1975 bankrott und wurde verstaatlicht. Nach den Gründen für diesen Niedergang forschend, untersuchte Balzer die Industriellen Beziehungen, die in Großbritannien bis 1971 (Industrial Relations Act) durch das fast völlige Fehlen von normativ-rechtlicher Regulierung geprägt gewesen seien. In jedem Betrieb waren mehrere Gewerkschaften durch ihre Shop Stewards vertreten, was bei Konflikten einen erheblichen Verhandlungsaufwand bedingt habe. Häufige Streiks hätten hohe Arbeitsstundenverluste bewirkt. Diese Verhältnisse hemmten, so Balzer, alle Bemühungen um eine in Anbetracht der internationalen Konkurrenz notwendige Modernisierung der Produktion. Balzer machte deutlich, dass die Dysfunktionalität des Regelungssystems in den Industrial Relations wesentlich mitverantwortlich für den Niedergang der britischen Automobilindustrie war.

UTE ENGELEN (Universität Bielefeld) präsentierte einen Vergleich der betrieblichen Sozialpolitik bei Volkswagen und Peugeot in den 1950er- und frühen 1960er-Jahren und setzte dabei den Fokus auf die jeweils wichtigsten Betriebsstandorte Wolfsburg und Sochaux. In einer Zeit erheblich steigender Produktion suchten beide Unternehmen dringend nach qualifiziertem Personal. Leistungen wie die Förderung des Baues von Wohnungen für Arbeitnehmer, die Beteiligung am Gewinn, besondere Urlaubsgewährungen und die Erholungsverschickung von Kindern der Arbeitnehmer (bei Peugeot stärker gepflegt als bei VW) sollten die Gewinnung von Mitarbeitern und deren Bindung an das Unternehmen fördern. Engelen legte dar, dass die betriebliche Sozialpolitik beiden Unternehmen erhebliche Vergrößerungen der Belegschaften ermöglicht hat. Nachdem jedoch bis Mitte der 1960er-Jahre die Sozialleistungen stärker ausgebaut worden waren, als es der Zunahme der Belegschaften halbwegs

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

entsprochen hätte, sei fortan Wert auf ein besseres Verhältnis des Sozialaufwandes zur Produktionsentwicklung gelegt worden.

RÜDIGER GERLACH (Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam) verglich die betriebliche Sozialpolitik bei der Volkswagen AG und dem ostdeutschen Automobilproduzenten VEB Sachsenring in Zwickau in dem in drei Phasen geteilten Zeitraum von 1950 bis 1989. Der „Aufbau- und Wachstumsphase", in der bei VW ein extensives Wachstum durch die Ausweitung der Belegschaft und bei Sachsenring ein intensives Wachstum durch die Steigerung der Produktivität stattgefunden habe, sei eine „Krisen- und Restrukturierungsphase" mit divergierenden Entwicklungen: bei Volkswagen Flexibilisierung und Diversifizierung sowie ein Interessenausgleich zwischen Eigentümern und Belegschaft, bei Sachsenring eine „gescheiterte Modernisierung" gefolgt. In der dritten Phase (1980-er Jahre) stellte sich Volkswagen erfolgreich dem internationalen Wettbewerb und baute eine multinationale Verbundfertigung auf, wogegen Sachsenring im Kontext des Niedergangs der gesamten Ökonomie der DDR nur die Produktion nach den Vorgaben der Wirtschaftspläne steigerte. Gerlach beleuchtete die Motive der betrieblichen Sozialleistungen der Konzerne und kam zu dem Ergebnis, dass in der ersten Phase in beiden Fällen die Sozialleistungen das Unternehmenswachstum stützen sollten und in der zweiten Phase die Förderung des betrieblichen Interessenausgleichs bei der Modernisierung (VW) und der Rationalisierung (Sachsenring) im Vordergrund stand. In der dritten Phase waren zusätzliche betriebliche Sozialleistungen bei VW der Preis für die dank der Kooperation der Belegschaft gelungene Modernisierung und bei Sachsenring Kosten einer gescheiterten Modernisierung.

Die zweite Sektion diskutierte Krisenszenarien der 1960er- und 1970er-Jahre als mögliche Zäsuren in der Entwicklung der Branche. Die ersten drei Beiträge thematisierten die Rezession von 1966/67. FLORIAN TRIEBEL (BMW Group Classic) bot eine Fallstudie zur Bayerische Motorenwerke AG (BMW), deren Produktion – relativ große PKW, der Kleinstwagen Isetta und Motorräder – von 1952 bis 1959 vergleichsweise langsam gewachsen war. Der Grund dafür war eine verfehlte Produktstrategie; BMW setzte auf Großwagen und Kleinstautos wie „Isetta" und „BMW 600", während die sportliche Mittelklasse, für die BMW in der Zwischenkriegszeit gestanden hatte, fehlte. Nach der Überwindung der Unternehmenskrise von 1959, als Daimler-Benz BMW übernehmen wollte, dieser Plan aber am Widerstand der Kleinaktionäre scheiterte, erlebte BMW vor allem dank der Produktion erfolgreicher und wieder markentypischer Mittelklasse-Modelle eine Phase schnellen Wachstums; das durch den Aufbau eines systematischen Marketings begleitet wurde. Die Rezession von 1966/67 betraf BMW kaum; das Unternehmen plante sogar einen Ausbau der Kapazität an einem neuen Standort und übernahm bei günstiger Gelegenheit 1967 den kränkelnden PKW-Hersteller Hans Glas GmbH in Dingolfing.

ELFRIEDE GRUNOW-OSSWALD (Stuttgart) zeichnete die Entwicklung der Unternehmensstrategie von Daimler-Benz von 1958 bis 1969 nach. Daimler-Benz ging als gesundes Unternehmen mit einem breiten Produktionsprogramm bei PKW und LKW in die Rezession von 1966/67. Das Unternehmen hatte seine Marktchancen in der Boomphase der internationalen Automobilindustrie in den 1960er Jahren genutzt. Nach dem Scheitern des Versuches, die aus dem Flick-Konzern übernommene Auto-Union GmbH profitabel zu machen (1958/59), habe Daimler-Benz auf ein „verhaltenes" Wachstum gesetzt und dabei die Entstehung von Überkapazitäten, wie sie sich bei anderen Herstellern seit 1966 existenzbedrohend auswirkten, zu vermeiden versucht. Obwohl der Inlandsumsatz 1966/67 leicht zurückging, stieg der Jahresüberschuss von Daimler-Benz. Die Rezession sei für das Unternehmen kein Wendepunkt, weil sie keinen Strategiewechsel notwendig machte, gewesen. Sie habe nur Anlass gegeben, die Expansion im Nutzfahrzeug- (LKW-)Bereich zu beschleunigen, wo Daimler-Benz nach der Einstellung der LKW-Produktion von Krupp 1968 dessen Vertriebsorganisation übernahm und im folgenden Jahr von Rheinstahl den Hersteller Hanomag-Henschel kaufte.

MANFRED GRIEGER (Volkswagen AG) beleuchtete das Handeln der Volkswagen AG in der Rezession von 1966/67 und stellte fest,

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

dass der Begriff der „Krise“ in den Zeugnissen der Selbstwahrnehmung der Verantwortlichen gar nicht auftaucht. Der Vorstand unter der Führung von Heinrich Nordhoff blieb zunächst zuversichtlich, so Grieger. Gleichwohl habe ein Absatzeinbruch beim Hauptmodell „Käfer“ zu steigenden Lagerbeständen, Kurzarbeit und Entlassungen geführt. Der „VW-Bus“ und die Limousine VW 1500 wurden weiterhin gut nachgefragt. Dies und die Tatsache, dass der „Käfer“-Absatz, auch dank der lebhaften Nachfrage in den Vereinigten Staaten, schon 1967/68 wieder stieg, habe dazu geführt, dass kein Strategiewechsel eingeleitet wurde und VW die Produktpolitik der Vorkrisenzeit fortsetzte.

PETER SCHUSTER (Universität Bochum) behandelte mit der Krise und dem Konkurs der Borgward-Gruppe in Bremen 1960/61 Geschehnisse, die vor der Rezession von 1966/67 lagen. Der Borgward-Konzern war ein nur durch die Person des Eigentümers Carl Borgward zusammengehaltenes Nebeneinander von drei Automobilunternehmen ohne gemeinsame Absatzorganisation und einheitliches Branding. Der Rationalisierungsgrad der Borgward-Betriebe sei vergleichsweise gering und die Eigenkapitaldecke dünn gewesen. Die wachsende Konkurrenz auf dem westdeutschen Kleinwagenmarkt habe Borgward zugesetzt; profitabel sei schließlich nur noch der Export der Limousine „Isabella“ und anderer Modelle in die Vereinigten Staaten und nach Schweden gewesen. Die Absatzkrise auf dem amerikanischen Automarkt habe Borgward hart getroffen. Nachdem die Banken sich bei der Kreditgewährung zurückhielten, sei durch Borgward die Finanzierung seiner Unternehmen auf kurzfristige Finanz- und Lieferantenkredite umgestellt worden, was sehr riskant war und neben anderen Gründen zum Untergang der Gruppe im Sommer 1961 geführt habe – zur ersten spektakulären „Pleite“ der Wirtschaftswunder-Ära, die tausende von Arbeitnehmern den Arbeitsplatz kostete.

STEPHANIE TILLY (Universität Bochum) referierte über Geschäftsbeziehungen zwischen westdeutschen Automobilherstellern und ihren Zulieferern in der Zeit von 1956 bis 1979. Anhand der Analyse der Leitbilder der Geschäftsbeziehungen und der Praktiken bei typischen Interessenkonflikten in der Abfolge von Boom und Krise arbeitete sie heraus, dass sich bei relativer Konstanz des Leitbildes „vertrauensvoller Partnerschaft“ die Geschäftspraktiken in der Automobilwirtschaft mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen veränderten. Trotz der Vielfalt der Interessenlagen in der heterogenen Zulieferindustrie habe sich eine Entwicklung feststellen lassen, die von einer in Boomzeiten meist als unproblematisch empfundenen strukturellen Abhängigkeit von Zulieferern (geprägt von relativ großen Ermessensspielräumen der Partner) hin zu einer drückenden Abhängigkeitsposition von Zulieferern in der Automobilkrise von 1975 geführt habe. Zugleich hätten zuliefernde Unternehmen angesichts dieser Krisenerfahrung nach mess- und objektivierbaren Kriterien „guter“ Vertragserfüllung gestrebt.

Die dritte Sektion umfasste drei Studien zur Entwicklung des Automobilmarktes und des Marketings der Automobilkonzerne, in die auch soziokulturelle Aspekte (z.B. die Bedeutung des Images von Automarken) einbezogen waren. INGO KÖHLER (Universität Göttingen) behandelte den Wandel des Automobilkonsums und die Produktpolitik der westdeutschen Automobilhersteller in den 1960er- und 1970er-Jahren. Um das in Branchenstudien gängige „Käufermarkt“-Theorem zu hinterfragen, das begrifflich und zeitlich unscharf einen grundlegenden Wandel der Automobilmärkte unterstellt, analysierte Köhler Veränderungen der Nachfrage nach Automobilen und die Produktpolitik der „Massenanbieter“ Volkswagen, Opel und Ford sowie der Oberklassen-Anbieter Daimler-Benz und BMW. Dabei zeigte er, dass die „extensive Wachstumsdynamik der Motorisierung“ erst Ende der 1970er-Jahre auslief und dass erfolgreiche produktpolitische Strategien einer „aufwärts gerichteten Angebotsdifferenzierung“ (die Zahl der Typen nahm bei allen Herstellern zu) gegen die Existenz eines Käufermarkt-Problems Ende der 1960er Jahre sprechen. Demgegenüber hätten sich Käufermarkt-Konstellationen im untersuchten Zeitraum nur vorübergehend ergeben, im Kontext der beiden Absatzkrisen Mitte und Ende der 1970er-Jahre.

MARKUS NÖHL (Universität Trier) unter-

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

suchte an den Beispielen Daimler-Benz und BMW die Bedeutung des Images von PKW-Marken und dessen Auswirkungen auf den Absatz der Fahrzeuge. Er wies nach, dass sich um 1970 die Kritik am Automobil intensivierte und das Auto zu einem Symbol für die negativen Begleiterscheinungen des Fortschritts wurde; der vorher hohe Prestige-Wert des Autos ging zurück. Auch infolge des Ölpreisschocks von 1973 seien bei den Konsumenten der „Grundnutzen" des Fahrzeugs (Personentransport) und der emotional grundierte „Zusatznutzen" („Fahrvergnügen" und hohe Motorleistung) auseinandergetreten. In der folgenden Zeit habe Daimler vor allem auf den „Grundnutzen" gesetzt, wogegen BMW auch auf den „Zusatznutzen" fokussierte. Die Hersteller gingen von der „Käuferforschung" zu einer gesamtwirtschaftlichen Bedeutungsanalyse des Automobils über. Daimler-Benz gab seit 1969 Image-Studien bei externen Instituten in Auftrag. Dem seit den 1960er-Jahren durch Studien festgestellten schlechten Image des älteren „Mercedes-Fahrers" begegnete Daimler-Benz durch die werbende Hinwendung zu einem jüngeren Käuferklientel und mit der Ausweitung des Typenprogramms. Der Hersteller BMW, für den seit 1964 der über ein eigenes Institut verfügende Marktforscher Bernd Spiegel arbeitete, kultivierte von Anfang an ein jugendlicheres, sportliches Image und konnte dadurch Daimler-Benz zeitweise in die Defensive drängen.

GUNNAR FLUME (Universität Bielefeld) sprach über die Entwicklung des schwedischen Automobilherstellers Volvo in den Jahrzehnten von 1980 bis 2000. Volvo kämpfte mit dem Grundproblem der kleineren Hersteller mit einem kleinen Binnenmarkt und einem relativ kleinen Zielpublikum: Steigende Forschungs- und Entwicklungskosten setzten immer höhere Produktivitätsschwellen. Volvo habe dem Kostendruck nur durch eine erhebliche Steigerung des Absatzes begegnen können und sich daher schon früh ausländische Märkte erschlossen. In den 1980er-Jahren habe Volvo, auch infolge der Abwertung der schwedischen Krone, ein „goldenes Jahrzehnt" erlebt. Den sich in den 1990er-Jahren wieder verstärkenden Kostenproblemen begegnete Volvo durch Kooperation mit anderen europäischen Herstellern (1991-1993 Allianz mit Renault). Von 1992 an „japanisierte" Volvo seine Produktion durch strengere Kostenkontrolle, eine Fertigung auf der Basis von Bestellungen und eine Stärkung des Markenprofils. Trotzdem sei Volvo im PKW-Bereich verwundbar geblieben, was letztlich zum Verkauf der Sparte an Ford (1997-2000) und zur Beschränkung auf die Herstellung von Lastkraftwagen führte. In diesem Bereich sei Volvo sehr viel erfolgreicher gewesen als im PKW-Bereich und dort schon früh den Status eines Global Player erreicht.

Das Generalthema der Tagung war der Zusammenhang von Krise und Wandel in der Nachkriegsgeschichte der Automobilbranche. Neben Kontinuitäten und Brüchen der Entwicklung kamen „gelernte und ungelernte Lektionen" (Stephanie Tilly) zur Sprache, und es gewannen wiederkehrende, branchenspezifische Dilemmata der Automobilproduktion an Kontur, die sich in verschiedenen historischen Situationen stellten. Über die Implementierung und Bedeutung der Marktforschung bei den Autoherstellern wurde kontrovers diskutiert. Es bestand Konsens darüber, dass bei mehreren Automobilunternehmen eine Entwicklung von fordistischen hin zu sloanistischen Prinzipen festzustellen ist. Darüber hinaus wurden Parallelen zwischen der Entwicklung der Automobilwirtschaft in früheren Krisenzeiten wie 1974/75 und der gegenwärtig diskutierten „Auto-Krise" mit ihren Absatzproblemen, der Kritik an der marktfernen Produktpolitik einzelner Hersteller und dem Kapazitätsabbau an einigen Standorten deutlich.

Konferenzübersicht:

Florian Triebel (BMW Group Classic): Begrüßung

Stephanie Tilly (Universität Bochum): Automobilwirtschaft im 20. Jahrhundert: Kontinuität, Krise, Wandel

Sektion 1
Leitung: Florian Triebel (BMW Group Classic)

Anna Balzer (Universität Bochum): „Das kranke England": Industrielle Beziehungen in der britischen Automobilindustrie der Nachkriegszeit

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

Ute Engelen (Universität Bielefeld): Konstitutive Bedingung für die Erhöhung der Produktion – Die betriebliche Sozialpolitik von Volkswagen und Peugeot in den 1950er- und frühen 1960er-Jahren

Rüdiger Gerlach (Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam): Betriebliche Sozialleistungen in der Automobilindustrie im DDR–BRD–Vergleich. Das Volkswagenwerk und der VEB Sachsenring

Kommentar: Reinhold Bauer (Universität der Bundeswehr Hamburg)

Sektion 2
Leitung: Reinhold Bauer (Universität der Bundeswehr Hamburg)

Die deutsche Automobilindustrie 1966/67: Die Rezession als Ende des Wirtschaftswunders in der Automobilindustrie?
Florian Triebel (BMW Group Classic): Die Bayerischen Motorenwerke
Elfriede Grunow-Osswald (Stuttgart): Mercedes-Benz
Manfred Grieger (Volkswagen AG): Volkswagen

Peter Schuster (Universität Bochum): Krise und Konkurs im „Wirtschaftswunder“: Die Borgwardgruppe 1960/61

Stephanie Tilly (Universität Bochum): Kooperation in der Krise? Beziehungspraktiken in der deutschen Automobilwirtschaft 1956–1979

Kommentar: Dieter Ziegler (Universität Bochum)

Sektion 3
Leitung: Dieter Ziegler (Universität Bochum)

Ingo Köhler (Universität Göttingen): Krisenszenario Käufermarkt? Konsumwandel im Diskurs der deutschen Automobilindustrie in den 1960-er und 1970-er Jahren

Markus Nöhl (Universität Trier): Automobile Symbole im Umbruch – Automobilkritik und Symbolproduktion am Ende des Booms (1965-1975)

Leitung: Stephanie Tilly (Universität Bochum)

Gunnar Flume (Universität Bielefeld): „Small is (not) beautiful“: Der schwierige Weg Volvos in der Globalisierungsarena 1980–2000

Kommentar: Christian Kleinschmidt (Universität Marburg)

Abschlussdiskussion

Tagungsbericht *Automobilwirtschaft im 20. Jahrhundert: Kontinuität, Krise, Wandel*. 04.10.2010-05.10.2010, München, in: H-Soz-u-Kult 06.01.2011.

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.