

OBS-Arbeitsheft 57

Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

Verlagerung nach Mitteleuropa und Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie

**Eine Studie der Otto Brenner Stiftung
Frankfurt/Main, 2009**

OBS-Arbeitsheft 57
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung
Jupp Legrand/Wolf Jürgen Röder
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt/Main
Tel.: 069/6693-2810
Fax: 069/6693-2786
E-Mail: obs@igmetall.de
<http://www.otto-brenner-stiftung.de>

Redaktion:

Dr. Burkard Ruppert
Otto Brenner Stiftung

Autoren:

Prof. Dr. Ulrich Jürgens
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
Leiter der Forschungsgruppe „Wissen, Produktionssysteme und Arbeit“
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Tel: 030/25491-272
Fax: 030/25491-255
E-Mail: juergens@wzb.eu
www.wzb.de

Dr. Martin Krzywdzinski
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
Forschungsgruppe „Wissen, Produktionssysteme und Arbeit“
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Tel: 030/25491-217
Fax: 030/25491-255
E-Mail: krzywdzinski@wzb.eu
www.wzb.de

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – darf dieses Dokument von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autoren/innen verantwortlich.

Vorwort

Auf der Basis von Fallstudien in der Automobilindustrie haben Ulrich Jürgens und Martin Krzywdzinski in einem OBS-Projekt Verlagerungsprozesse aus Deutschland nach Mittelosteuropa sowie die Entwicklung der Arbeitsmodelle in Mittelosteuropa untersucht. Im Vordergrund stand die Frage, ob die Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie von Verlagerung nach Mittelosteuropa bedroht ist. Bei Automobilherstellern sind Fälle von Produktionsverlagerungen bisher selten. Anders sieht es jedoch bei Zulieferern aus. Insbesondere Großzulieferer haben Verlagerungen in Niedriglohnländer vorgenommen. Dennoch hat die deutsche Automobilindustrie seit Mitte der 1990er Jahre keinen Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen. Zum ersten erhöhte das Engagement in den Niedriglohnländern Mittelosteuropas die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und unterstützte das Wachstum in Deutschland. Zum zweiten konnte Deutschland von seinen gut etablierten Premiummarken profitieren, die auf das „Made in Germany“-Label setzen. Zum dritten wurde eine Reihe von Standortsicherungsvereinbarungen abgeschlossen. Es ist jedoch hervorzuheben, dass sich hinter der stabilen Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie eine steigende Beschäftigung von hochqualifizierten Arbeitskräften verbirgt, während gering qualifizierte Arbeitskräfte zu den Verlierern der Verlagerung gehören.

Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen der Automobilindustrie in den 1990er Jahren in Mittelosteuropa ein eingeschränktes *high road*-Modell praktizierten: Das Modell setzte auf die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte und auf Investitionen in Kompetenzentwicklung, zugleich hielt es aber an niedrigen Entgelten und einem breiten Rand prekärer Beschäftigung fest. Bei Endherstellern wurde dieses Modell durch kooperative Beziehungen zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung stabilisiert, während Zulieferer oft auf antigewerkschaftliche Praktiken setzten. Zumindest in der Automobilindustrie spielte Mittelosteuropa nicht die Rolle eines *low road*-Alternativentwurfs zu Westeuropa. Seit dem EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder begannen sich Spannungen innerhalb des eingeschränkten *high road*-Modells zu verschärfen. Arbeitskräfteknappheiten, die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit den niedrigen Löhnen und in vielen Fällen die fehlenden Möglichkeiten der Interessenvertretung resultierten in einer sehr hohen Fluktuation der Beschäftigten und in Arbeitskonflikten. Die Antworten der Unternehmen (Lohnerhöhungen, Investitionen in Personalentwicklung) deuteten auf die Stärkung der *high road*-Entwicklung hin, ebenso wie der sehr begrenzte Umfang von Weiterverlagerungen in andere Niedriglohnländer.

Vor dem Hintergrund der weltweiten Wirtschafts- und Finanzmarktkrise hat sich die Situation für die Automobilindustrie jedoch dramatisch verändert – im Osten wie im Westen. Es ist deshalb nicht auszuschließen, dass die hier untersuchten Verlagerungen nach Mittelosteuropa und der Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie noch an Dynamik gewinnen. Wir hoffen, dass wir mit dieser Studie dennoch eine wichtige Grundlage für die weiteren Debatten über die Zukunft der Automobilindustrie geschaffen haben.

Frankfurt/Main, im März 2009

Jupp Legrand

Wolf Jürgen Röder

Geschäftsführer
der Otto Brenner Stiftung

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 4 |
| 2. Verlagerung nach Mitteleuropa | 7 |
| 2.1. Ost-West-Arbeitsteilung bei Automobilherstellern | 7 |
| 2.2. Verlagerung der Komponentenfertigung | 14 |
| 2.2.1. Kurzfallstudie Motorenproduktion im Volkswagen Konzern | 19 |
| 2.2.2. Kurzfallstudie Sitzfertigung bei der Lear Corporation | 23 |
| 2.2.3. Kurzfallstudie Kabelbaumfertigung bei Leoni | 24 |
| 2.2.4. Schlussfolgerungen | 26 |
| 2.3. Verlagerung und Qualifikationen | 27 |
| 2.4. Zieht die Verlagerungskarawane weiter? | 30 |
| 2.5. Schlussfolgerungen | 32 |
| 3. Arbeitsmodelle in Mitteleuropa | 34 |
| 3.1. <i>High road</i> und <i>low road</i> Arbeitsmodelle | 34 |
| 3.2. Ende der Lohnmoderation? | 39 |
| 3.3. Qualifizierung und Personalentwicklung | 40 |
| 3.4. Beschäftigungssicherheit | 41 |
| 3.5. Interessenvertretung der Beschäftigten | 42 |
| 3.6. Schlussfolgerungen | 44 |
| 4. Schluss | 45 |
| 5. Anhang | 48 |
| 5.1. Literaturverzeichnis | 48 |
| 5.2. Abbildungsverzeichnis | 53 |
| 5.3. Tabellenverzeichnis | 54 |

1. Einleitung

Die europäische Automobilindustrie ist im Wandel begriffen. Im Zuge der Integration Mittelosteuropas in den politischen und wirtschaftlichen Raum der Europäischen Union kommt es zu einer räumlichen Rekonfiguration von Branchen und zu einer Veränderung des Verhältnisses zwischen bisherigen Hochlohn- und Niedriglohnländern.

Dieser Wandel birgt Konflikte um Macht, um Wissen und Kompetenzen sowie um Beschäftigung und Wohlstand. Am sichtbarsten sind diese Konflikte, wenn es um Fragen des Schutzes vor Importen und um Verlagerung von Arbeitsplätzen geht. In der Automobilindustrie haben diese Konflikte seit den 1980er und noch mehr seit den 1990er Jahren an Bedeutung gewonnen. Mit dem Zusammenbruch des Ostblocks öffnete sich eine Niedriglohnperipherie direkt in der Nachbarschaft Westeuropas. Verlagerung von Arbeitsplätzen in die in Mittelosteuropa entstehenden Sonderwirtschaftszonen wurde nun ein öffentliches Thema. Das Phänomen der räumlichen Rekonfiguration von Branchen und der Verlagerung ist aber nicht neu. Die Textilbranche, ein Vorreiter der Industrialisierung und Globalisierung, hat bereits am Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts eine Rekonfiguration durchlaufen, die Parallelen zur gegenwärtigen Entwicklung der Automobilbranche zeigt (vgl. Silver 2003): Textilunternehmen verlagerten Produktion aus England, dem Vaterland der Industrialisierung, in die USA sowie aus dem Norden der USA in den an billiger Arbeitskraft reichen Süden; Investitionen europäischer und amerikanischer Firmen führten zum Aufbau der Textilindustrien in Japan, China und Indien, die zu Konkurrenten der westlichen Unternehmen heranwuchsen. Auf dem Spiel standen schon damals Arbeitsplätze sowie Löhne und Arbeitsbedingungen der nun mit Niedriglohnländern konkurrierenden Arbeiter an Hochlohnstandorten.

Im vorliegenden Bericht werden globale Prozesse des Wandels der internationalen Arbeitsteilung am Beispiel Europas und der Automobilindustrie als einer der wichtigsten Branchen der Region untersucht. Es stehen zwei Fragenkomplexe im Zentrum:

- (1) Wie verändert sich die Arbeitsteilung zwischen den Hochlohnstandorten in Westeuropa und den Niedriglohnstandorten in Mittelosteuropa? Aus westeuropäischer Perspektive werden dabei Gefahren der Verlagerung von Arbeitsplätzen und des Verlusts von Fertigungs- und Entwicklungskompetenzen thematisiert.
- (2) Wie interagieren Arbeitsmodelle in West- und Mittelosteuropa? Von besonderer Bedeutung ist hier die Gefahr eines *race to the bottom* bei Arbeitsbedingungen und Löhnen. Es stellt sich die Frage, ob es einen europaspezifischen Weg des Umgangs mit dem Wettbewerb zwischen Hochlohn- und Niedriglohnländern gibt, der beiden Ländergruppen eine *high road*-Entwicklung ermöglicht.

Umbrüche der internationalen Arbeitsteilung sind nichts Neues, sie haben aber im Fall der europäischen Automobilindustrie eine besondere Qualität. Erstens hat die Osterweiterung der Europäischen Union (EU) eine einmalige geographische Nähe zwischen Hochlohn- und Niedriglohnstandorten innerhalb eines einheitlichen wirtschaftlichen und rechtlichen Raums geschaffen. Vor allem die deutschen Zentren der Automobilindustrie befinden sich in manchen Fällen nur 100 km von der Grenze der neuen EU-Mitglieder in Mittelosteuropa. Zweitens ist die Automobilindustrie in Europa eine Schlüsselbranche in Bezug auf Indikatoren wie Beschäftigung, Investitionen oder FuE-Ausgaben und zeichnet sich zudem durch eine sehr enge Verflechtung mit anderen Branchen aus. Veränderungen der internationalen Arbeitsteilung in der Automobilindustrie haben große Wirkungen. Drittens ist der Wandel der Arbeitsteilung innerhalb Europas mit dem Integrationsprozess der Europäischen Union verknüpft und gewinnt damit eine besondere politische Bedeutung. Es gilt, den Konflikt zwischen dem berechtigten Interesse der neuen EU-Mitglieder in Mittelosteuropa an Investitionen und dem Transfer von Produktionstechnologien und Produkten aus dem Westen sowie dem ebenso berechtigten Interesse der alten EU-Mitglieder an der Sicherung von Arbeitsplätzen und industriellen Kompetenzen zu lösen. Eine wichtige Frage des Berichts ist, ob es einen europaspezifischen Weg zur Lösung dieses Konflikts und zur Gestaltung des Wandels der Arbeitsteilung zwischen Hochlohn- und Niedriglohnländern gibt.

Der Wandel der internationalen Arbeitsteilung hat eine arbeitspolitische Dimension. Wird Europa seine bisherige arbeitspolitische *high road*-Entwicklung unter den Bedingungen eines verschärften Wettbewerbs zwischen Hochlohn- und Niedriglohnländern fortsetzen können? Eine *high road*-Strategie setzt auf die Entwicklung des Innovations- und Produktivitätspotentials durch Investitionen in Qualifikationen der Beschäftigten und durch Mobilisierung dieser Qualifikationen durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung. Seit den 1960er Jahren hat es in Europa eine Vielzahl von Diskussionen über Arbeitsgestaltung gegeben, deren wichtigste Triebkraft die in den 1960er und 1970er Jahren angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt und die daraus resultierende Notwendigkeit, Industriearbeit attraktiver zu gestalten, war (vgl. Jürgens 1997). Auch wenn diese Diskussionen mit dem Anstieg der Arbeitslosigkeit seit den 1980er Jahren etwas in den Hintergrund gedrängt wurden, bleibt eine Orientierung an Konzepten von „guter“ und „qualifizierter“ Arbeit in der europäischen Automobilindustrie, insbesondere innerhalb der Gewerkschaften, weiterhin wirksam. Beispiele sind das Konzept der „Rewarding Work Organisation“ der schwedischen Gewerkschaften (Bergström 2000) oder die Diskussionen über „innovative Arbeitspolitik“ (Kuhlmann et al. 2004) in Deutschland. Die Öffnung der mittelosteuropäischen Niedriglohnländer wirft nun die Frage nach dem Umgang mit dem Niedriglohnwettbewerb auf. Droht eine Hinwendung der Unternehmen zu *low road*-Strategien, d.h. zu einer kurzfristigen Ausnutzung der niedrigen Arbeitskosten in Mitteleuropa ohne in Qualifikationen und „gute“ Arbeit zu investieren? Müssen die Beschäftigten und Gewerkschaften in Westeuropa Elemente der bisherigen *high road*-Entwicklung aufgeben oder bietet vielmehr die Verstärkung der Suche nach einer innovativen und intelligenten Arbeitsgestaltung eine Antwort auf den Niedriglohnwettbewerb?

Eine *high road*-Arbeitspolitik könnte ein Pfeiler des europäischen Sozialmodells sein. Von den Autoren, die eine Definition des Modells zu entwickeln versuchen, wird eine innovative Arbeitsgestaltung als ein Element genannt (vgl. Vaughan-Whitehead 2003). Die Europäische Kommission hatte bereits 1997 ein Grünbuch unter dem Titel „Partnership for a new organisation of work“ veröffentlicht, mit dem sie einen europaweiten Diskussionsprozess über die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Arbeitsorganisation nach den Prinzipien „high skill, high trust and high quality“ anregen wollte. Es ist aber umstritten, inwieweit der Prozess der europäischen Integration tatsächlich eine *high road*-Entwicklung befördert. Auf der einen Seite setzen einige Autoren darauf, dass die Marktintegration in der EU den Bedarf an gemeinschaftlicher Arbeits- und Sozialpolitik weckt (Vaughan-Whitehead 2003: 522f; Kohl/Platzer 2003: 286). Hinter dieser Erwartung steht im Grunde der Ansatz Polanyis (1944), wonach jeder Prozess der Marktliberalisierung eine Gegenbewegung mit dem Ziel der sozial- und arbeitspolitischen Eingrenzung des Marktes hervorruft. Auf der anderen Seite wird befürchtet, dass die Marktintegration – trotz der anders lautenden Deklarationen der Europäischen Kommission – die arbeits- und sozialpolitischen Standards in den EU-Mitgliedsstaaten untergräbt und dass eine Gegenbewegung im Sinne Polanyis fehlt (Scharpf 1996; Meardi 2007). Die EU-kritische Seite hat erst 2008 durch die Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs zu den Fällen Laval und Viking, in denen der europaweiten Niederlassungsfreiheit der Unternehmen Vorrang vor dem nationalen Streikrecht eingeräumt wurde (vgl. Höpner 2008), eine Bestätigung erfahren. Scharpf (2008: 23) argumentiert: „Die Globalisierung erzeugt ökonomischen Druck. Aber es ist die Europäisierung, die die rechtlichen Möglichkeiten, mit denen wir darauf reagieren können, sehr stark beschnitten oder völlig beseitigt hat. Überdies haben wir mit der Osterweiterung ja nun die Billiglohnstandorte und damit auch den ökonomischen Druck in die EU reingeholt.“

Der angesprochene ökonomische Druck resultiert nicht nur aus tatsächlichen Verlagerungsprozessen, sondern noch mehr aus Verlagerungsdrohungen. Die Zahl von Verlagerungsdrohungen ist viel höher als die Zahl tatsächlicher Verlagerungen. Nach einer Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung wurden zwischen 2003 und 2005 Verlagerungsdrohungen in 44 % der deutschen Großunternehmen formuliert, während nur 20 % der Unternehmen wirklich verlagerten (Ahlers et al. 2007). Ist die Kapitalmobilität aber eine universelle Drohung, die gegen Arbeitskräfte in der europäischen Automobilindustrie eingesetzt werden kann?

Dieser Bericht fasst die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie im Kontext der Verlagerung nach Mittelosteuropa“ zusammen, das von der Otto Brenner Stiftung gefördert wurde. Das Forschungsprojekt wurde im Sommer 2008 abgeschlossen – zu einem Zeitpunkt, als die Wirtschaftskrise in den USA bereits begonnen hatte, sich in Europa aber erst ankündigte. Wir haben also die Auswirkungen der Krise auf die Ost-West-Arbeitsteilung nicht in unserer Forschung berücksichtigen können. Obwohl bis März 2009 nur die Slowakei eigene Stützungsmaßnahmen für die Automobilindustrie beschloss, deutet bislang wenig daraufhin, dass die mittelosteuropäische Automobilindustrie stärker als die westeuropäische von der Krise betroffen sein wird. Es ist jedoch auch nicht ausgeschlossen, dass die Krise die Verlagerungsdynamik verstärkt. Bislang gibt es zwar keine Meldungen, dass Unternehmen die Krise nutzen, um Produktion und Arbeitsplätze verstärkt aus West- nach Mittelosteuropa zu verlagern. Angesichts der Forderung nach staatlichen Stützungsmaßnahmen für die Automobilbranche wäre das auch das falsche Signal. Die langfristigen Wirkungen der Krise sind aber noch nicht abzuschätzen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden Fallstudien von Automobilherstellern und Zulieferern in Deutschland und Mittelosteuropa durchgeführt und durch die Analyse statistischer Quellen (Ausländische Direktinvestitionen, Außenhandelsdaten, Datenbank zu Standorten von Automobilunternehmen in Mittelosteuropa) ergänzt. Fallstudien wurden bei den Automobilherstellern Volkswagen, Opel, Volvo und Toyota, bei den Großzulieferern Lear, Faurecia, Delphi, Valeo und Leoni, sowie bei polnischen Busherstellern (Solaris, Autosan) und Zulieferern durchgeführt. Insgesamt wurden von uns im Zeitraum 2005-2007 102 qualitative Interviews mit Werksleitern, Produktionsleitern, Einkaufsmanagern, Personalleitern, Betriebsräten und Gewerkschaftern realisiert, deren Schwerpunkt auf Deutschland und Polen lag. Ergänzend fanden Interviews und Kurzfallstudien auch in Tschechien und der Ukraine statt.

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews nach Funktionen der Gesprächspartner

| Manager (Werksleiter, Produktionsleiter, Einkaufsleiter, Personalleiter) | Gewerkschafter und Betriebsräte | Wissenschaftler, Experten, Verbandsvertreter |
|--|---------------------------------|--|
| 54 | 35 | 13 |

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Fallstudien zusammen. Aus Platzgründen haben wir auf die ausführliche Darstellung aller Fallstudien verzichtet. Nur bei der Analyse der Verlagerungsprozesse werden drei Kurzdarstellungen der Fallstudien aufgeführt, die jeweils unterschiedliche Verlaufsformen der Verlagerung repräsentieren.

Der Bericht gliedert sich wie folgt. Im Kapitel zwei werden Verlagerungsprozesse aus Deutschland nach Mittelosteuropa analysiert. Dabei zeigt sich, dass bei den Automobilherstellern Verlagerung nach Mittelosteuropa bisher eine Ausnahme gewesen ist. Die Ost-West-Arbeitsteilung nimmt zumeist die Form einer komplementären Produktspezialisierung an, wobei in Mittelosteuropa Kleinwagen gefertigt werden und in Westeuropa ein Trend der Spezialisierung auf Premiumautomobile vorherrscht. Ein anderes Bild zeigt sich bei Zulieferern: Hier lassen sich viele Fälle der Verlagerung der Komponentenproduktion identifizieren. Gering qualifizierte Arbeitskräfte an Hochlohnstandorten sind Verlierer der Verlagerungsprozesse, da die neuen Arbeitsplätze vorwiegend für Facharbeiter und hoch qualifizierte Angestellte geschaffen werden.

Das Kapitel drei wendet sich der Analyse der Entwicklung der Arbeitsmodelle in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie zu. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit konnten die Unternehmen in den 1990er Jahren die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte mit niedrigen Löhnen und einer stark begrenzten Beschäftigungssicherheit kombinieren. Seit dem EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder sind jedoch Arbeitskräfteknappheiten zu spüren. Arbeitskräfte haben nun die Möglichkeit, auf niedrige Löhne und schlechte Arbeitsbedingungen mit exit und mit

der Forderung nach mehr voice zu reagieren – tatsächlich ist sowohl eine sehr hohe Fluktuation der Arbeitskräfte als auch eine Reihe von Gewerkschaftsgründungen festzustellen. Unternehmen reagieren bislang mit der Erhöhung von Löhnen und mit verstärkten Investitionen in Qualifizierung, was auf Chancen für eine *high road*-Entwicklung hindeutet und der *race to the bottom*-These widerspricht.

2. Verlagerung nach Mitteleuropa

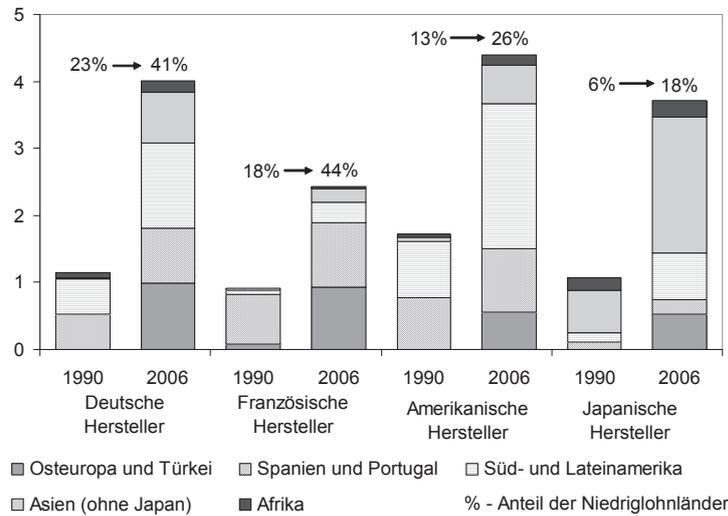
2.1. Ost-West-Arbeitsteilung bei Automobilherstellern

Eine Reihe von sehr unterschiedlichen Entwicklungen hat seit den 1990er Jahren die Handlungsbedingungen der Automobilhersteller verändert und die Internationalisierung der Unternehmen beeinflusst. Zum ersten sind die Öffnung Chinas, die Schaffung der NAFTA und der Zusammenbruch des Ostblocks mit der Integration Mitteleuropas in die Europäische Union zu nennen. Diese Veränderungen öffneten neue Märkte, aber auch neue Niedriglohnstandorte für die Unternehmen. China, Mexiko und Mitteleuropa setzten auf ausländische Direktinvestitionen, die sie mit Steuervorteilen und der Schaffung von Sonderwirtschaftszonen anzuziehen versuchten. Zum zweiten ist die Restrukturierung der Wertschöpfungsketten in der Automobilindustrie zu nennen, die auf die Diskussionen über Lean Production und über Modularisierung zurückging und zur Herausbildung der Modul- und Systemzulieferer als neuer Typen von Akteuren führte. Zum dritten wandelt sich die Nachfrage nach Automobilen. Die Zunahme der Ungleichheit in den Industrieländern hat einerseits eine Zunahme der Nachfrage nach Premiumfahrzeugen und andererseits einen wachsenden Preiswettbewerb im Volumensegment und bei einfachen Fahrzeugen nach sich gezogen. Zugleich steigt die Kaufkraft in den Schwellenländern, was ebenfalls eine verstärkte Nachfrage nach einfachen Fahrzeugen bedeutet.

Sowohl europäische, amerikanische als auch japanische Endhersteller haben ihre Automobilproduktion in Niedriglohnländern ausgebaut, allerdings in unterschiedlichem Umfang und mit unterschiedlichen Motiven. Einen ersten Eindruck von der unterschiedlichen Bedeutung der Produktion in Niedriglohnländern für die Triade-Endhersteller (OEMs) gibt Abbildung 1. Die europäischen OEMs zeichnen sich mit knapp 50 % im Jahr 2006 durch den höchsten Anteil der Niedriglohnproduktion aus. Dabei steht an erster Stelle die Niedriglohnproduktion für den westeuropäischen Markt, die in Osteuropa und den Ländern der iberischen Halbinsel (Spanien und Portugal) stattfindet. An zweiter Stelle kommt die Niedriglohnproduktion für den südamerikanischen (vor allem Brasilien) und den asiatischen (vor allem China) Markt. Die amerikanischen Endhersteller produzieren mit 26 % im Jahre 2006 im Verhältnis zu ihrer Gesamtproduktion weniger in Niedriglohnländern als die Europäer. An erster Stelle kommt dabei die Niedriglohnproduktion für den US-Markt, die in Mexiko stattfindet. An zweiter Stelle folgt die Niedriglohnproduktion in Osteuropa und auf der iberischen Halbinsel, die den westeuropäischen Markt beliefert. An dritter Stelle steht die Produktion in Asien (vor allem China) für den dortigen Markt. Mit 18 % ihrer Gesamtproduktion stellen die japanischen OEMs am wenigsten in Niedriglohnländern her. Den größten Anteil der Niedriglohnproduktion hat dabei Asien. Allerdings zeigt sich hier ein großer Unterschied zu europäischen und amerikanischen OEMs. Die asiatische Niedriglohnproduktion von Fahrzeugen durch japanische Hersteller dient nicht dem Export auf den japanischen Markt, sondern der Bedienung der jeweiligen lokalen Märkte. Erst mit Abstand folgen hinter Asien die für den westeuropäischen Markt gedachte Niedriglohnproduktion in Osteuropa und Spanien sowie die für den US-Markt gedachte Produktion in Mexiko.

Abbildung 1: Produktion europäischer, amerikanischer und japanischer Automobilhersteller in Niedriglohnländern, in Millionen Fahrzeugen (1990–2006)

(Quelle: VDA, International Auto Statistics.)

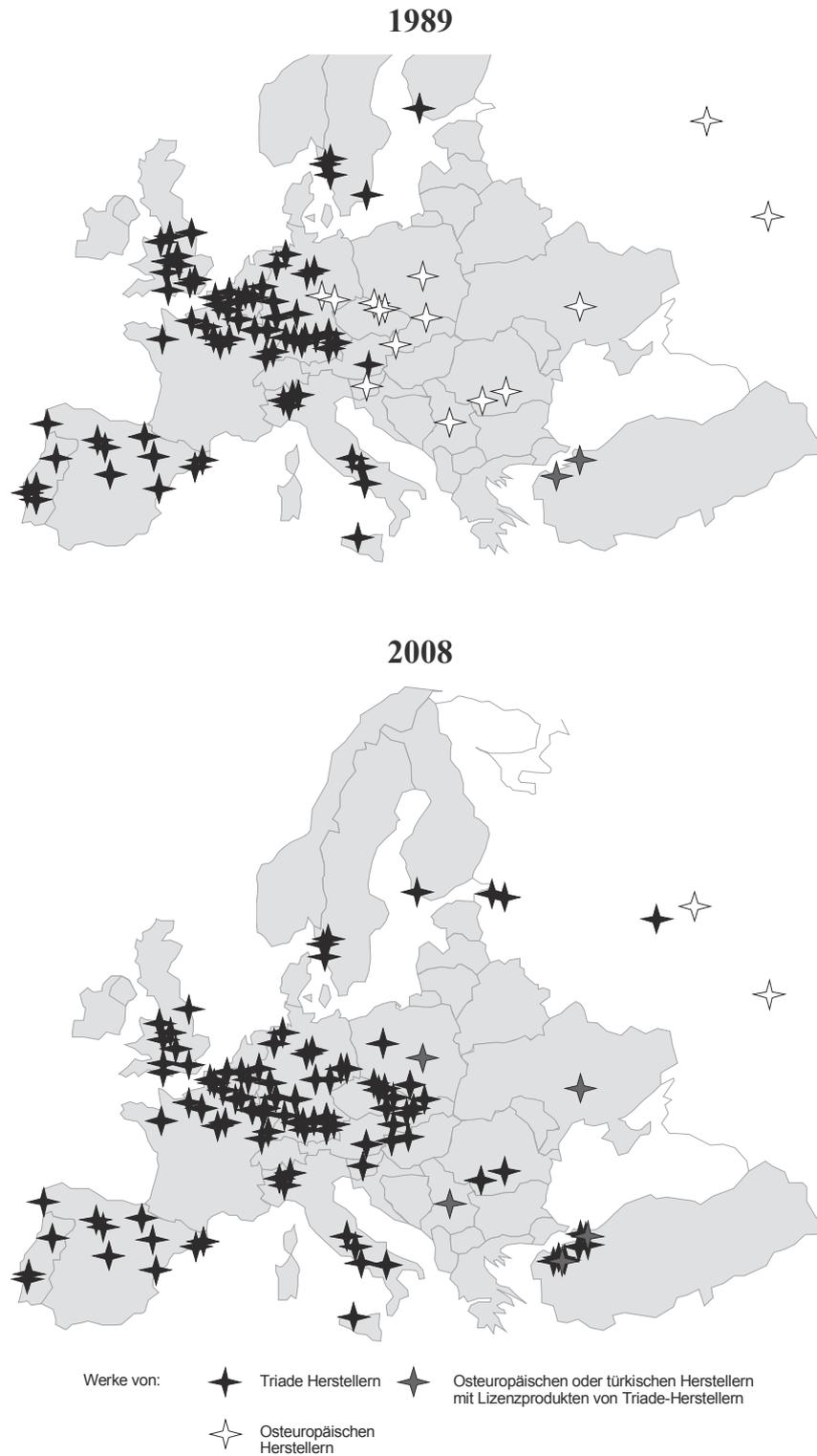


In den 1990er Jahren wurde Mittelosteuropa zu einem wichtigen Niedriglohnstandort der Automobilindustrie. Nach dem Zusammenbruch der kommunistischen Regimes Ende der 1980er Jahre setzte die Region auf die wirtschaftliche Öffnung und die Einführung von Investitionsanreizen für exportorientierte Produktionsstätten ausländischer Unternehmen. Die Zölle im Handel mit der EU wurden abgebaut und es entwickelte sich eine Art Wettbewerb zwischen den mittelosteuropäischen Staaten um die höchsten Steuervergünstigungen (meist Befreiung von der Körperschaftssteuer) und das niedrigste Steuerniveau.¹ Die Ansiedlung von Automobilunternehmen in Mittelosteuropa begann bereits am Anfang der 1990er Jahre und dauert bis heute (2008) ungebremst an. Die Abbildung 2 stellt die Standorte von Automobilmontagewerken in Europa in 1989 und in 2008 gegenüber. Auffällig ist zum ersten, dass es in Westeuropa kaum Veränderungen gegeben hat: Der europäische Automobilgürtel, der in Süddeutschland beginnt und über Nordwestfrankreich und Belgien bis nach England reicht, ist mit seiner sehr großen Dichte von Automobilwerken erhalten geblieben; ebenso erhalten geblieben sind weitere wichtige Automobilregionen in Italien, Spanien und Schweden. Zwischen 1989 und 2008 hat sich aber eine Erweiterung des genannten Gürtels vollzogen: Um traditionelle Automobilstandorte in Südpolen, Tschechien, Slowakei und Ungarn ist ein dichtes Netzwerk von Automobilwerken entstanden. Zudem sind Standorte in Russland, der Türkei und Rumänien hinzugekommen.

¹ Nach Angaben des deutschen Sachverständigenrates für die Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung (eines Beratungsgremiums der Bundesregierung) lagen 2004 die effektiven Steuersätze auf Unternehmensgewinne in Mittelosteuropa bei 17–25 %, in Deutschland und Frankreich dagegen bei etwa 35 %. Die steuerlichen Vorteile Mittelosteuropas „verstärken [...] die Anreize zur Verlagerung von Produktionsstätten“, so der Sachverständigenrat (2004: 370).

Abbildung 2: Pkw-Montagewerke in Europa, 1989 und 2008

(Quelle: Eigene Darstellung.)



Die Branchenzeitschrift Automobil-Produktion (12/2005) sieht ein „neues Detroit im Osten“ und eine „Boomregion der Automobilindustrie“. Nunnenkamp (2005: 45) stellt einen „Wettbewerb von unten“ in Europa fest, in dem Mittelosteuropa mit seinen Niedriglohnkosten westeuropäische Standorte unter Druck setzt. Wie bedrohlich ist aber die Expansion der Automobilindustrie in Mittelosteuropa für die deutschen und andere westeuropäische Standorte wirklich?

Es können drei Phasen der Investitionen in Mittelosteuropa unterschieden werden:

- (1) Die Übernahmewelle von mittelosteuropäischen Montagewerken durch „Frühstarter“ VW, Fiat, Renault und Daewoo in der ersten Hälfte der 1990er Jahre. Andere OEMs beschränkten sich in dieser Zeit auf die Errichtung kleiner SKD- oder CKD-Montagestandorte in Mittelosteuropa bzw. auf den Import aus Westeuropa. In dieser Zeit war der Kapazitätsausbau in erster Linie als Marktzugang beabsichtigt, die neuen Werke sollten vorwiegend für den mittelost- und osteuropäischen Markt produzieren. Angesichts eines potentiellen Marktes mit etwa 100 Mio. Konsumenten in Mittelost- und Südosteuropa wollten die meisten Automobilhersteller trotz aller politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten nicht das Risiko eingehen, von diesem Markt ausgeschlossen zu werden. Tschechien war zunächst das wichtigste Zielland der Investitionen, gefolgt von Ungarn und Polen. Allerdings zeigte sich schnell, dass die Erwartungen an die Expansion des mittelosteuropäischen Automobilmarktes stark überzogen gewesen waren.
- (2) Der Bau des GM-Werks in Polen, der Start der Audi-Montage in Ungarn und der Kauf von Dacia durch Renault in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre („Nachzügler“). Die Markterwartungen waren zwar in Osteuropa enttäuscht worden, denn die geringe Kaufkraft der Menschen begrenzte die Nachfrage nach Neuwagen. Dafür gewannen aber Kostenmotive für Investitionen an Bedeutung. VW, GM und Toyota begannen mit der Errichtung von Komponentenwerken (insbesondere Motoren- und Getriebefertigung) in Polen und Ungarn. Die guten Erfahrungen mit der Qualifikation der Arbeitskräfte, die niedrigen Arbeitskosten und die Investitionsanreize der MOE-Staaten (Sonderwirtschaftszonen und Steuerbefreiungen) zogen nun nicht nur *follow sourcing* sondern auch primär kostenmotivierte Investitionen der Zulieferer an. Diese Ansiedlungswelle erreichte 1998 ihren ersten Höhepunkt. In dieser Zeit war Polen, gefolgt von Tschechien und Ungarn das wichtigste Investitionszielland.
- (3) Die Ansiedlung von Hyundai, PSA und Toyota in Tschechien und der Slowakei sowie die Modernisierung des Dacia-Werks in Rumänien Mitte der 2000er Jahre, was eine neue Ansiedlungswelle von Zulieferern auslöste. Auch primär kostenmotivierte Investitionen (d.h. ohne *follow sourcing*-Motive) dauerten an. Dabei war wieder Tschechien das wichtigste Zielland der Investitionen. Die Slowakei und Rumänien teilten sich mit Polen gleichmäßig die restlichen Investitionen. Durch den Erwerb des früheren Daewoo-Werks in Rumänien durch Ford im Jahr 2008 ist ein weiterer Zuzug von Zulieferern nach Rumänien zu erwarten. Ungarn hatte – in deutlichem Unterschied zu Tschechien und Polen – als Investitionsort der Automobilindustrie an Bedeutung verloren, was sich aber durch die Entscheidung Daimlers, bis 2010 ein neues Werk in Ungarn zu errichten, verändern könnte.

Im Folgenden interessiert uns, welche Form die Ost-West-Arbeitsteilung bei Automobilherstellern annimmt. Kurz und Wittke (1998) argumentierten, dass westliche Unternehmen Mittelosteuropa nutzen, um ihr Produktportfolio nach unten ins Niedrigpreissegment zu verbreitern. Kurz und Wittke sahen VWs Übernahme von Skoda und Fiats Engagement in Polen als Musterbeispiele dieses Ansatzes. Ruigrok und van Tulder (1998) bezeichneten die mittelosteuropäische Automobilindustrie dementsprechend als das „low end of the European car complex“ (vgl. Sturgeon 1999; Lung 2004).

Eine Spezialisierung Osteuropas auf das Niedrigpreissegment lässt sich zwar tatsächlich feststellen, allerdings gibt es zwei weitere Formen der Ost-West-Arbeitsteilung: die vertikal-komplementäre Arbeitsteilung, bei der sich Osteuropa auf arbeitsintensive Prozessstufen spezialisiert und die parallele Herstellung gleicher Produkte in Ost und West. Wir beschreiben im Folgenden kurz diese drei Formen.

- (1) Komplementäre Produktspezialisierung: Es ist die von Kurz und Wittke (1998) beschriebene Spezialisierung Mittelosteuropas auf Kleinwagen bzw. das Niedrigpreissegment. Die Arbeitsteilung zwischen Ost und West beruht dabei nicht auf der Trennung verschiedener Prozessstufen, sondern auf einer unterschiedlichen Produktspezialisierung. Die Motivation der Unternehmen bei der Wahl dieser Strategie war zum ersten die Hoffnung, neue Käuferschichten in Mittelosteuropa zu erschließen. Zum zweiten waren und sind der Preisdruck bei Kleinwagen und damit der Anreiz einer Produktion in Niedriglohnländern besonders hoch. Es gab zwei verschiedene Muster dieser Strategie: Der erste Weg war die Übernahme von eigenständigen osteuropäischen Brands, die das Niedrigpreissegment abdecken sollten. VW erweiterte Anfang der 1990er Jahre sein Produktspektrum durch die Übernahme von Skoda. Aufgrund des großen Erfolgs von Skoda entschloss sich Renault Ende der 1990er, diesen Weg durch die Übernahme von Dacia in Rumänien zu kopieren. Der zweite Weg bestand in der Errichtung von Werken, die sich auf Kleinwagen spezialisierten. Für diesen Weg stand Fiats Werk in Polen, das Kleinwagen der Marke Fiat und seit 2008 auch Ford produziert. Für diesen Weg stehen Renaults Werk in Slowenien, PSAs Werk in der Slowakei und die Werke der koreanischen und japanischen Produzenten in Mittelosteuropa. Die aus diesem Arbeitsteilungsmuster resultierenden Verlagerungsgefahren für Westeuropa sind sehr begrenzt, da dort die Produktion von Klein- und Niedrigpreiswagen eine untergeordnete Rolle spielt und in vielen Fällen bereits Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre in die damaligen Niedriglohnstandorte Spaniens und Portugals verlagert worden war.
- (2) Vertikale komplementäre Spezialisierung: In dieser Form der Arbeitsteilung werden verschiedene Produktionsstufen geographisch getrennt. Arbeitsintensive Aktivitäten werden dabei in Mittelosteuropa angesiedelt. Ein Beispiel ist die Arbeitsteilung in der Busproduktion der Volvo Gruppe (Interviews 29.11.2005, 15.2.2006). Polen ist von Volvo zum Standort der arbeitsintensiven Montage der Busaufbauten ausgewählt worden, wobei zwei kleine Busaufbautenwerke in Dänemark und Deutschland geschlossen und die Produktion nach Polen verlagert wurde. Die Montage der Chassis, die weniger arbeitsintensiv ist und eine größere Nähe der Produktion zum Engineering erfordert, bleibt in Schweden konzentriert. Die komplementäre Arbeitsteilung zwischen Schweden und Mittelosteuropa führte im ersten Schritt zu Beschäftigungsverlusten in Westeuropa, begrenzt aber langfristig den Ost-West-Wettbewerb und die Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung im Westen. Aus der mittelosteuropäischen Perspektive sind jedoch durch die Spezialisierung auf die arbeitsintensiven Prozessstufen die Upgradingmöglichkeiten begrenzt.
- (3) Parallele Produktion gleicher Modelle in Mittelost- und Westeuropa: In diesem Fall hat das Management die Möglichkeit, die Produktionsstandorte gegeneinander auszuspielen, wie es im Fall von General Motors passiert ist (Interview 26.10.2006; vgl. Pulignano 2007). Eine solche Konfiguration wird vor allem in Zeiten von Überkapazitäten zu einer Gefahr für Beschäftigung, vor allem für Werke mit einer geringen Flexibilität und nur einem produzierten Fahrzeugmodell. Ein Beispiel ist das 2006 geschlossene Werk von PSA im britischen Ryton. Ein Bericht des britischen Unterhauses schreibt dazu: „PSA confirmed that the age and configuration of the Ryton factory posed major difficulties to the company. The only model produced as Ryton in recent years had been the Peugeot 206. [...] After the 206 was introduced, PSA adopted the strategy of designing its plants for the production of multiple models on the basis of a single ‘platform’. When it was decided to reduce production of the 206, Ryton was not configured so that it could produce a variety of models on the basis of a platform. We asked whether it would have been possible to rebuild or refit Ryton, and PSA said that this had been considered but it would have cost about £255 million to adapt the plant to platform working and to install the tooling to assemble particular vehicles. As the group was trying to reduce costs throughout Europe and Ryton was the most expensive plant in the group, PSA decided it was not worth investing that much“ (House of Commons 2007: 13). Die Zahl Verlagerungen der Automobilproduktion aus West- nach Mittelosteuropa, die Beschäftigungsab-

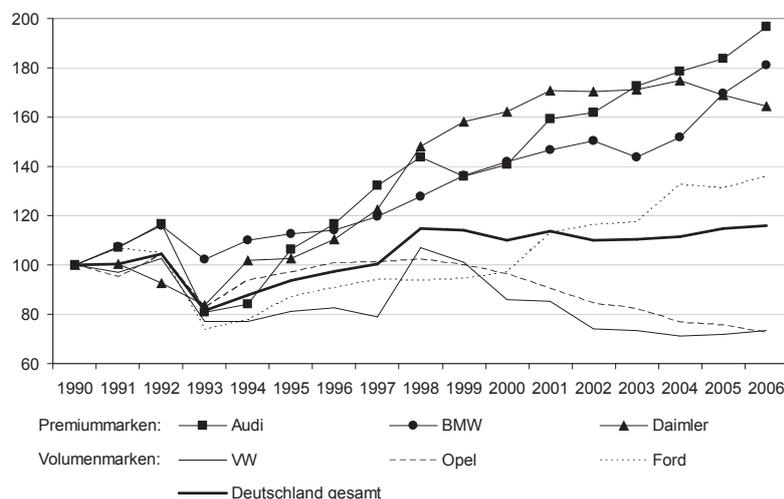
bau und Werkschließungen nach sich gezogen haben, ist aber gering. Neben dem Fall von Ryton können einige Produktionsvergabeentscheidungen an mittelosteuropäische Standorte genannt werden, bei denen es aber nicht zu Werkschließungen und Beschäftigungsabbau in Westeuropa kam, da andere Modelle für die Auslastung sorgten. Beispiele sind die Vergabe der Produktion des SUV Tuareg durch VW an das Werk in Bratislava (Slowakei) anstatt an Hannover (Deutschland) im Jahr 1999, die im Konzern zu einer Diskussion über Verlagerungsgefahren führte (Klobes 2005: 177), oder die Verlagerung der Produktion des Opel Zafira aus dem GM-Werk in Bochum (Deutschland) nach Gliwice (Polen) im Jahr 2004, um Platz für die Erhöhung der Produktion des Opel Astra zu machen (Interview 26.8.2005).

Direkte Verlagerungen von Produktion und Arbeitsplätzen aus West nach Mitteleuropa hat es im Falle der Automobilhersteller bisher nur in wenigen Fällen gegeben. Dennoch resultieren aus der sich entwickelnden Ost-West-Arbeitsteilung Probleme für die westeuropäischen Standorte – und zwar nicht nur bei der Parallelproduktion gleicher Modelle, sondern auch bei den beiden dargestellten Formen komplementärer Arbeitsteilung. Die Schwierigkeit liegt in der Stagnation des Volumenmarktes und dem zunehmenden Wettbewerb japanischer und koreanischer Hersteller. Das Wachstum der Nachfrage nach Autos wird zum ersten von dem so genannten Premiumbereich, d.h. Fahrzeugen mit besonderen Merkmalen in Bezug auf Technologie, Qualität und Markenimage, für die die Kunden einen Aufpreis zu zahlen bereit sind (Diez/Merten 2005: 5), und zum zweiten von dem Niedrigpreissegment getragen. Modelle der „Unter-Zehntausend-Euro-Klasse“ hatten 2007 selbst auf dem deutschen Markt bereits einen Marktanteil von 8,5 % (Automobilproduktion 1/2007: 10). Von dem Wachstum des Niedrigpreissegments profitieren vor allem die mittelosteuropäischen Niedriglohnstandorte. Für die westeuropäischen Standorte ist es dagegen von großer Bedeutung, ob sie von dem Wachstum im Premiumbereich profitieren können.

Deutschland hat aufgrund seiner gut etablierten Premiummarken sehr stark vom Wachstum der Nachfrage nach Fahrzeugen in den oberen Marktsegmenten profitiert. In der Abbildung 3 ist eine Zweiteilung der deutschen Automobilindustrie deutlich sichtbar: Die Produktion von Premiummarken hat seit 1990 je nach Hersteller um 50 % bis 100 % zugenommen; die Produktion der Volumenhersteller VW und Opel in Deutschland hat dagegen im gleichen Zeitraum um 25 % abgenommen. Die Ausnahme von dieser Entwicklung ist der Volumenproduzent Ford, der seine Produktion in Deutschland ausgebaut hat. Die Zunahme der Fahrzeugproduktion in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre wird also von Premiummarken getragen, während Volumenhersteller (mit Ausnahme von Ford) Einbußen der produzierten Stückzahlen verzeichnen.

Abbildung 3: Pkw-Produktion (in Stück) in Deutschland zwischen 1990 und 2006, 1990 = 100%

(Quelle: VDA, Tatsachen und Zahlen.)



Allerdings ist die Spezialisierung auf Premiummarken fragil, da es erste Formen der Ansiedlung der Produktion von Premiummarken in Mittelosteuropa gibt. Der erste wichtige Fall ist hierbei die Auftragsmontage der Karosserie des SUV Porsche Cayenne durch VW in der Slowakei. Der Cayenne repräsentierte 2006 etwa 45 % der gesamten Porsche-Fahrzeugproduktion. Die Endmontage führt zwar das 2002 eröffnete Werk in Leipzig durch und die Motoren kommen aus dem Werk in Zuffenhausen (Baden-Württemberg). Die Karosserien werden aber aus dem VW-Werk im slowakischen Bratislava bezogen. Die Wertschöpfung im slowakischen Werk ist deutlich höher als in Leipzig. Der Anteil des Leipzig-Werks an den Fertigungskosten des Porsche Cayenne beträgt 6,8 %, nimmt man die Komponentenzulieferungen aus Deutschland nach Leipzig und Bratislava hinzu, so kommt man auf einen Anteil Deutschlands an den Fertigungskosten von 47,1 % (Prognos 2007).

Der zweite und noch wichtigere Fall ist Audi. Audi hat zwischen 1994 und 2000 seine Motorenproduktion aus Deutschland nach Ungarn verlagert. Wir werden auf dieses Beispiel bei der Analyse der Ost-West-Arbeitsteilung bei der Komponentenfertigung genauer eingehen. Zudem stellt Audi den Sportwagen Audi TT in Ungarn und den SUV Audi Q7 im slowakischen VW-Werk in Bratislava her. Die beiden Fahrzeuge machten 2006 etwa 10 % der Gesamtproduktion von Audi aus. Das Beispiel Audi ist von Bedeutung, weil der Erfolg Audis auch die Premiumwettbewerber BMW und Daimler unter Druck setzt, nach Niedriglohnstandorten zu suchen. Audi profitiert durch eigene Automobilmontage, eigene Motorenfertigung und durch Komponentenfertigung im VW-Konzernverbund (Getriebe) von Niedriglohnstandorten. Der Erfolg Audis hat dazu beigetragen, dass Daimler bis 2010 einen Niedriglohnstandort in Ungarn errichtet.

Werden an Mittelosteuropa Kompetenzen abgegeben, die langfristig zu einer Schwächung der westeuropäischen Standorte führen? In allen mittelosteuropäischen Automobilwerken hat eine Modernisierung der Produktionsorganisation und -technik gemäß dem in den Stammländern geltenden *state of the art* stattgefunden. Wie in den Fallstudien weiter unten deutlich werden wird, kam es im Laufe der Jahre auch zu einer Ausweitung der Kompetenzen der MOE-Standorte in Bezug auf Prozessengineering, Logistik und teilweise Einkauf. Es gibt aber Grenzen der Kompetenzentwicklung der OEM-Standorte in Mittelosteuropa. Zum ersten bleiben die Forschung und Entwicklung sowie das Design von Fahrzeugen in den Zentralen an den Heimatstandorten der Endhersteller. Eine Ausnahme bildet nur Skoda in Tschechien sowie Dacia in Rumänien, die als eigenständige Marken eigene FuE-Zentren mit je etwa 1.000–1.200 Beschäftigten besitzen. Die Ausnahmen von Skoda und Dacia bestätigen allerdings die Regel fehlender F&E an mittelosteuropäischen Standorten. Eine Veränderung könnte durch eine Verlagerung von Aktivitäten durch Entwicklungsdienstleister in Gang kommen, welches nach einer Studie der Consultingagentur Mercer (2006) in Zukunft deutlich zunehmen soll. Aber auch hier sagt Mercer keine dramatischen Umbrüche voraus. Prognostiziert wird für die nächsten Jahre ein Anstieg des Anteils von Niedriglohnstandorten am Umsatzvolumen der Entwicklungsdienstleister von 5 % auf 15 %.

Die MOE-Standorte erhalten auch nur begrenzte Kompetenzen in der Beschaffung. Um Kostenvorteile zu realisieren, ist die Beschaffung in den Konzernen zentralisiert. Diese Situation wird durch die Plattformstrategie, die für die meisten Endhersteller eine wachsende Rolle spielt, verstärkt, wie am Beispiel des VW-Werks im polnischen Poznań dargestellt werden kann. Das Hauptprodukt des Werks, der Stadtlieferwagen Caddy, beruht auf der gleichen Plattform wie der VW Golf, der VW Touran, der Audi A3 und der Skoda Octavia. Um Kostenvorteile zu realisieren, wird der Teileeinkauf für die plattformübergreifenden Komponenten zentral aus Deutschland gesteuert, während das Werk in Poznań die Verantwortung für die Caddy-spezifischen Teile trägt. Von dem zweiten Produkt des Werks in Poznań, dem Transporter T5, wird das Hauptvolumen im Leitwerk in Hannover gebaut. Die Teilebeschaffung ist folgerichtig auf den Standort Hannover ausgerichtet. Insgesamt ist der Handlungsspielraum der Beschaffung in Poznań also eng begrenzt. Wenn Lieferbeziehungen zu lokalen Zulieferern aufgenommen werden sollen, müssen diese Entscheidungen immer zuerst mit Hannover und Wolfsburg abgestimmt und der Beweis erbracht werden, dass die Aufnahme der gewünschten Zulieferer für alle Werke der betroffenen Plattform sinnvoll ist (Interview 7.7.05).

2.2. Verlagerung der Komponentenfertigung

Die Globalisierung der Automobilhersteller und die von ihnen betriebene Restrukturierung der Wertschöpfungsketten haben die Zuliefererstruktur verändert. Eine unmittelbare Folgeerscheinung der Globalisierung der Automobilhersteller war das *follow sourcing*, d.h. die Erwartung, dass die wichtigsten Zulieferer der Unternehmen den Globalisierungsprozess der Endhersteller mitmachen und sich in der Nähe der neuen Montagestandorte ansiedeln. Die Anforderung einer schnellen Globalisierung der Zulieferunternehmen hat eine Welle von Übernahmen und die Entstehung von großen „Mega-Zulieferern“ bewirkt, die den Globalisierungsprozess bewältigen konnten.

Neben dem *follow sourcing* war die Restrukturierung der Beziehungen zwischen Endherstellern und Zulieferern ein Faktor, der Auswirkungen für die internationale Arbeitsteilung in der Automobilindustrie hat. Ein wichtiges Element dieser Restrukturierung war die Modularisierung. Die Modularisierung impliziert die Verlagerung von Verantwortung für Entwicklung und Fertigung von Modulen an *1st-tier*-Zulieferer. Dieser Trend war und ist am stärksten in Europa ausgeprägt, während die japanischen Automobilhersteller weniger Interesse an der Modularisierung zeigen (vgl. Takeishi/Fujimoto 2001). Auch die Modularisierung begünstigt den Trend zu „Mega-Zulieferern“, denn nur eine kleine Anzahl weltweit tätiger Akteure verfügt über die erforderlichen Entwicklungsfähigkeiten und zugleich über die Möglichkeiten, den anhaltenden Kostendruck der Automobilhersteller aufzufangen.²

Die Herausbildung der „Mega-Zulieferer“, der Modulzulieferer und – damit verbunden – einer nach Ebenen geordneten Zuliefererstruktur vollzog sich auf regional und national unterschiedlichen Pfaden. Da es trotz der großen Bedeutung dieses Prozesses kaum Fallstudien der Globalisierungsprozesse von Zulieferunternehmen gibt, zeichnen wir im Folgenden kurz die wichtigsten Entwicklungen nach.

Die US-amerikanischen Endhersteller gehörten bis in die 1980er Jahre zu den am stärksten vertikal integrierten Unternehmen (Rubenstein 2001: 57; Lung/Bordenave 2003). Eingekauft wurden nur einfache Teile wie Reifen, Spiegel oder Stoßfänger. Die Diskussion über Lean Production und Kernkompetenzen führte in den 1980er Jahren zu einem Gesinnungswandel. Nun wurde die interne Komponentenproduktion als ineffizient angesehen (Rubenstein 2001), was in den 1990er Jahren zu ihrer Ausgliederung und Verkauf führte. GM fasste seine Komponentenproduktion 1995 im Unternehmen Delphi zusammen und gliederte Delphi 1999 aus, wodurch der größte Zulieferkonzern der Welt geschaffen wurde. Einen ähnlichen Weg ging Ford, der in den 1990er Jahren eine Reihe von Werken an externe Zulieferer verkaufte, 1997 seine Teileproduktion als Visteon zusammenfasste und 2000 verselbständigte. Delphi und Visteon lieferten zum Zeitpunkt ihrer Verselbständigung 80–90 % ihrer Produktion an ihre Mutterfirmen (Rubenstein 2001).

Delphi und Visteon fanden sich in einer schwierigen Situation wieder. Ihr Produktportfolio entsprach nicht strategischen Überlegungen, sondern enthielt all jene Komponentensparten, die GM und Ford nicht an andere Zulieferer verkaufen wollten oder konnten. Beide Unternehmen waren in höchstem Grad von ihren Mutterkonzernen abhängig. Ihre Ausgliederung fand aber in einer Situation statt, in der die Verkaufszahlen ihrer Mutterkonzerne anfangen zu sinken. GM und Ford erwarteten, dass Delphi und Visteon nach einer Übergangszeit von wenigen Jahren mit anderen Zulieferern um Aufträge konkurrieren. Allerdings war das Kostenniveau bei Delphi und Visteon viel höher als bei anderen Zulieferern, denn bei den Verhandlungen über die Ausgliederung der Zuliefersparten hatte die *United Automobile Workers* (UAW) Gewerkschaft erreicht, dass Delphi und Visteon das Tarifniveau von GM und Ford übernahmen und dass die Mutterkonzerne eine Rückkehrgarantie für die Beschäftigten und eine Garantie der Renten und Krankenversicherungsprogramme im Falle einer Insolvenz der ausgegliederten Zulieferer abgaben (McAlinden 2004).

² Parallel zu dieser Entwicklung findet eine Spezialisierung von Unternehmen auf spezifische Funktionen in der Wertschöpfungskette statt. Während früher die Automobilhersteller die Wertschöpfungsketten von den Basistechnologien über die Komponenten bis hin zur Montage direkt oder indirekt dominierten, finden wir jetzt eine Gruppe von Firmen, die sich auf spezifische Teile und Technologien spezialisiert und dabei zu wichtigen Entwicklungspartnern der Endhersteller aufsteigt.

Delphi und Visteon mussten also ihr Produktportfolio umstrukturieren und radikale Kostensenkungen zu einer Zeit erreichen, in der ihre Hauptkunden die Nachfrage zurückfuhren. Sie reagierten mit drei verschiedenen Antworten (zu Visteon vgl. Pfannschmidt 2007): Zum ersten versuchten sie, durch Übernahmen ihre Kundenbasis zu verbreitern und Lücken in ihrem Produktportfolio zu schließen. Die Übernahmen fanden vor allem auf dem europäischen Markt statt, wo die Expansionsbestrebungen der Zulieferkonzerne dem Interesse der europäischen Automobilhersteller an der Entwicklung von Modullieferanten entgegenkamen. Zum zweiten begannen die Unternehmen einen Prozess der Verlagerung in Niedriglohnländer, um Kosten zu reduzieren. Zum dritten erreichten sie angesichts einer drohenden Insolvenz Konzessionen von der UAW (McAlinden 2004).

Die Schwierigkeiten von Delphi und Visteon wurden von anderen US-amerikanischen Zulieferern geteilt. Der Rückgang der Produktion der Big Three, die Abwälzung des Kostendrucks durch die Automobilhersteller auf die Zulieferer sowie die Reduzierung der Zahl der *1st-tier*-Zulieferer führten zu einem Übernahme- und Konzentrationsprozess in der Zulieferbranche (Rubenstein 2001: 96). Die dabei entstehenden Großzulieferer wie Lear oder TRW reagierten auf die Probleme der US-amerikanischen Endhersteller mit einer Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer und mit einem offensiven Expansionsprozess auf dem europäischen Markt, um Zugang zu neuen Kunden und Zugriff auf neue Technologien zu gewinnen (vgl. EMCC 2004). Der Prozess der Verlagerung überlagerte sich mit dem durch Übernahmen vorangetriebenen Konzentrationsprozess. Die Zulieferer dehnten ihre Beschäftigung und Standortbasis in Hochlohnländern durch die Übernahme kleinerer Zulieferer aus und bauten zugleich Produktionsstätten in Niedriglohnländern auf. Auf diese doppelte Expansion folgte eine Phase der Rationalisierung: Um potentielle Synergiegewinne bei den Übernahmen abzuschöpfen, wurden nun Produktionsstätten in Hochlohnländern geschlossen oder die Beschäftigung verkleinert.

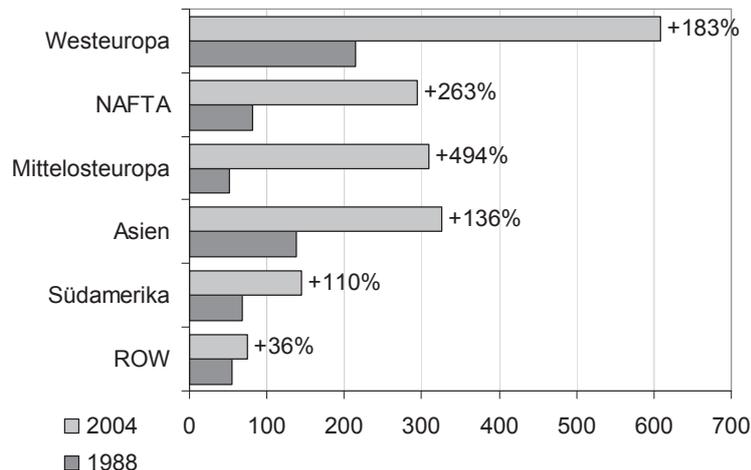
Die Entwicklung der *deutschen Zulieferer* unterscheidet sich etwas vom US-amerikanischen Fall. Die deutschen Automobilhersteller waren schon vor den 1990er Jahren deutlich weniger vertikal integriert als die US-Firmen. Es bestand eine leistungsfähige Zuliefererbasis von vielen mittelständischen und einigen großen Unternehmen, die eine zentrale Rolle in Innovationsprozessen bei Kerntechnologien des Automobils spielten. Nennenswert ist Bosch, die die elektronisch gesteuerte Benzineinspritzung, die elektronische Dieselregelung und das Antiblockiersystem ABS entwickelt hatte (vgl. Jürgens/Meissner 2005), oder Mahle, die stark in die Entwicklung von Motorkomponenten aus Aluminium involviert war.

Als die europäischen Automobilhersteller in den 1990er Jahren die Zahl ihrer *1st-tier*-Zulieferer zu reduzieren und auf Modularisierung zu setzen begannen, kam es zu einem rasanten Konzentrationsprozess durch Übernahmen. Die Branchenzeitschrift *Automobil-Produktion* zählte zwischen 1996 und 2004 zwischen 30 und 60 Übernahmen von deutschen Zulieferern jährlich, mit steigendem Trend (Martini 2005). Der größte deutsche Zulieferer Bosch übernahm das Bremsgeschäft von der US-Firma Allied Signal und wurde dadurch neben seinem Hauptaktivitätsfeld der Motorkomponenten auch zu einem der wichtigsten Anbieter von Bremssystemen. Zudem wurde ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem deutschen Zulieferer ZF zur Herstellung von Lenksystemen gebildet. Das Beispiel einer besonders aggressiven Übernahmestrategie war Continental. Bis Ende der 1980er Jahre war Continental ein auf die Herstellung von Reifen sowie von Kunststoff- und Kautschukkomponenten spezialisierter Zulieferer. Das Unternehmen übernahm bereits seit den 1970er Jahren eine Reihe von Reifen- und Kunststoffteileherstellern in Europa und den USA und wurde in den 1990ern zu einem der weltweit größten Hersteller von Reifen und Kunststoffteilen. Ende der 1990er Jahre expandierte Continental in die Bereiche Fahrzeugelektronik, Powertrain- und Bremssysteme und wurde zu einem der weltweit größten Automobilzulieferer. Das Unternehmen übernahm den deutschen Fahrzeugelektronikzulieferer Temic, die Automobilelektroniksparte von Motorola, den deutschen Anbieter von Brems- und Chassiskomponenten Teves, einige kleinere japanische Zulieferer von Bremskomponenten und Radsensoren sowie schließlich die Automobilsparte von Siemens, deren wichtigste Kompetenzen die Automobilelektronik und Powertrain-Komponenten waren.

Im Zuge des Konzentrationsprozesses begannen auch die deutschen Automobilzulieferer ihre Standortbasis zu globalisieren. Dabei gab es in den 1990er Jahren zwei zentrale Richtungen der Expansion: Zum ersten der Aufbau von Standorten in Niedriglohnländern und zum zweiten die Übernahme von Unternehmen in den USA, um Zugang zum nordamerikanischen Markt zu bekommen (vgl. Laigle 2003: 203). Im Fall des größten deutschen Automobilzulieferers Bosch war bis Ende der 1980er Jahre Frankreich der wichtigste Auslandsstandort. In Indien und Brasilien befanden sich Standorte, die Dieselmotorkomponenten für die einheimische Nutzfahrzeugproduktion herstellten. Als Niedriglohnstandorte für den Export auf die Triademärkte wurde vor allem Spanien sowie für Elektronikbaugruppen Malaysia genutzt. Ein mexikanischer Standort für Elektronikausrüstung befand sich im Aufbau. Im Laufe der 1990er Jahre expandierte die Produktion und Beschäftigung in den USA und Mexiko, in Mitteleuropa und Südostasien, wengleich auch die Beschäftigung in Deutschland leicht zunahm (Jürgens/Meissner 2005). Das besonders starke Wachstum in Mitteleuropa lässt sich bei den meisten deutschen Automobilzulieferern feststellen, wie die Abbildung 4 zeigt. Die Zahl der Standorte in Mitteleuropa ist deutlich schneller gewachsen als in allen anderen Regionen und befindet sich auf dem gleichen Niveau wie in Asien und in der NAFTA.

Abbildung 4: Ausländische Standorte deutscher Zulieferer, 1988 und 2004

(Quelle: Automobil-Produktion, 14.6.2005.)



Wirkte sich die Expansion der Unternehmen in Mitteleuropa in Verlagerungen aus Westeuropa aus? Die erste Art der Quellen sind Unternehmensumfragen. Eine auf den Zeitraum 1990–1996 bezogene Umfrage unter nordrheinwestfälischen Automobilzulieferern ergab, dass nur 34 % im Ausland aktiv waren (Walker 1999). Von diesen suchten 38 % nach niedrigen Lohnkosten für arbeitsintensive Prozesse (also 13 % des gesamten Samples), was Verlagerungsgefahr impliziert, und 62 % nach neuen Absatzmärkten (also 21 % des gesamten Samples). Allerdings veränderte sich die Situation seit dem Ende der 1990er Jahre und spätere Umfragen kommen zu dem Ergebnis einer stärkeren Verlagerung. Nach einer Umfrage des Fraunhofer ISI-Instituts schwankte bei deutschen Automobilzulieferern der Anteil der Unternehmen, die Produktionsverlagerungen aus Deutschland heraus vornehmen, in den Jahren 1997–2001 zwischen 25 % und 38 % (Kinkel/Lay 2005: 71). Die häufig zitierte Umfrage von Ernst & Young (2004) unter Automobilzulieferern zum Thema „Automobilstandort Deutschland in Gefahr“ stellte fest, dass 38 % der befragten Zulieferunternehmen bereits Produktionsstätten in Osteuropa und China hatten. Von den bereits in Osteuropa und China präsenten Unternehmen planten 90 % (!) Verlagerungen aus Deutschland in diese Regionen. Von den Unternehmen ohne Standorte in Osteuropa und China planten 25 % eine Verlagerung in diese Regionen. Wie unterschiedlich allerdings die Ergebnisse von Studien ausfallen, zeigt eine Umfrage von PriceWaterhouseCoopers (2007) unter 207 Managern aus der deutschen Automobilindustrie. Nur 7 % der Befragten erklärten, in Verlagerungen Kostensenkungspotential zu sehen, nur 3 % haben Personalabbau in Deutschland als Mittel der Kostensenkung genannt.

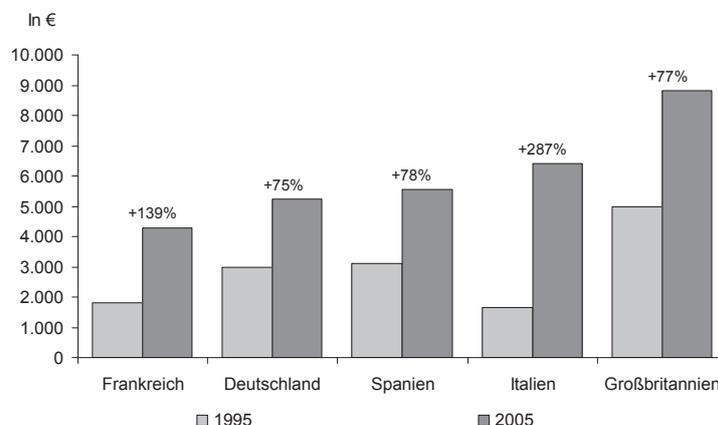
Die zweite Quelle sind die Daten des *European Restructuring Monitor* (ERM) über Beschäftigungsverluste durch Verlagerungen, deren Schwächen im Kapitel zwei angesprochen wurden. Die Gesamtzahl der vom ERM registrierten Verlagerungen in der Automobilindustrie und die durch sie hervorgerufenen Beschäftigungsverluste sind sehr gering. Von Anfang 2002 bis Ende 2007 hat der ERM in der westeuropäischen Automobilindustrie den Verlust von 20.000 Arbeitsplätzen durch Verlagerungen registriert, das ist nur 1 % der Beschäftigung nach NACE 34 in einem Zeitraum von fünf Jahren (also 0,2 % jährlich). Auffallend ist dabei allerdings, dass es starke Unterschiede zwischen westeuropäischen Ländern gibt. Am größten sind die vom ERM gemeldeten Beschäftigungsverluste durch Verlagerung in Portugal (5.700 Arbeitsplätze), Belgien (3.700 Arbeitsplätze) und United Kingdom (3.500 Arbeitsplätze). Erst an vierter Stelle kommt Frankreich (2.600 Arbeitsplätze) und an fünfter Stelle Deutschland (1.700 Arbeitsplätze), wobei aber in diesen Ländern die vom ERM gemeldeten Verlagerungen im Vergleich zur Größe der Industrie vernachlässigbar sind.

Als ein letzter Indikator für die Verlagerung von Produktion kann die Entwicklung der Komponentenimporte aus Mittelosteuropa nach Westeuropa dienen. Die Verlagerung eines Teils der Komponentenproduktion in Niedriglohnländer muss sich in einem Anstieg der Komponentenimporte pro hergestelltes Fahrzeug ausdrücken. Die Abbildung 5 vergleicht den Wert der Komponentenimporte pro produziertes Fahrzeug in Deutschland und in anderen westeuropäischen Staaten, um Unterschiede der Durchdringung der jeweiligen Automobilproduktion durch Importe zu untersuchen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Wert der Komponentenimporte nicht gleichbedeutend ist mit der Wertschöpfung im Ausland, da in den Wert der Komponentenimporte auch der Wert der eventuell zuvor exportierten Vorleistungen eingeht (also z.B. in den Wert der nach Deutschland importierten Motoren der Wert der in Deutschland hergestellten und ausgeführten Motorkomponenten³). Die faktische im Ausland geleistete Wertschöpfung ist also niedriger als der in der Abbildung angegebene Wert der Komponentenimporte. Für einen Ländervergleich reicht dieser Indikator aus, er gibt aber nicht die absolute Importdurchdringung an.

In allen in der Abbildung 4 aufgeführten westeuropäischen Ländern ist der Wert der Komponentenimporte pro Fahrzeug gestiegen. Die Importe sind in laufenden Preisen angegeben, was aber die Entwicklung nicht verzerrt, da die Preise für Automobilkomponenten aufgrund des Preisdrucks der Endhersteller seit Anfang der 1990er Jahre nicht steigen. Nach Angaben der deutschen Bundesbank gab es in Deutschland bei den Erzeugerpreisen für Automobilkomponenten zwischen 1995 und 2005 gar keine Veränderung (vgl. VDA 2006: 323). Es ist zu erwarten, dass dies mit kleinen Abweichungen auch für die anderen Länder gilt.

Abbildung 5: Wert der Komponentenimporte pro produziertes Fahrzeug 1995 und 2005

(Quelle: Eurostat DS-018995 und VDA International Auto Statistics. Komponentenimporte nach SITC 784, 71321-23, 71391-92, 77313.)



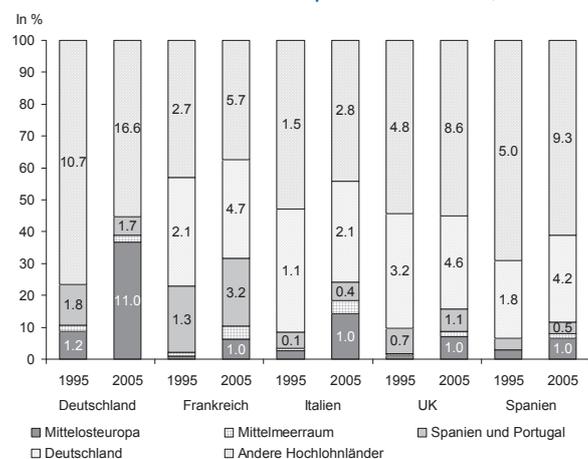
³ Um ein Beispiel zu geben: Der Import von Motoren aus Ungarn nach Deutschland wird hier mit seinem vollen Wert als Komponentenimport berücksichtigt. Allerdings bildeten im Jahre 2005 in Deutschland hergestellte Motorkomponenten 36 % des Werts der ungarischen Motorenproduktion (eigene Berechnungen nach Eurostat). Nur max. 64 % des hier voll angerechneten Werts der Motorenimporte aus Ungarn nach Deutschland sind also wirkliche Auslandswertschöpfung, zumindest wenn man von Importen/Exporten auf tiefer gelagerten Prozessstufen abstrahiert.

Festzustellen ist annähernd eine Verdopplung der Komponentenimporte in westeuropäischen Ländern zwischen 1995 und 2005. Es ist schwierig, das absolute Niveau der Komponentenimporte zu interpretieren. Faktisch würde eine sehr komplizierte Verflechtungsrechnung gebraucht werden, um den Anteil der Importe an der Gesamtwertschöpfung zu ermitteln. Wir können allerdings eine Annäherung unternehmen. Der durchschnittliche Produzentenpreis eines Pkws in Deutschland lag 2005 bei 22.400 €.⁴ Pro produziertem Fahrzeug wurden durchschnittlich Komponenten für 5.250 € nach Deutschland importiert, wobei dieser Wert auch Komponenten für Busse, Lkws sowie Ersatzteile beinhaltet. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Wert der Komponentenimporte auch eventuelle aus Deutschland stammende Vorleistungen beinhaltet. Wenn wir die beiden genannten Werte für eine Annäherung akzeptieren, gehen im Jahre 2005 etwa 23 % des Werts der produzierten Fahrzeuge auf Komponenten aus dem Ausland zurück. Im Falle Frankreichs lag im gleichen Jahr der durchschnittliche Produzentenpreis eines dort produzierten Pkws bei 15.100 €. Pro Fahrzeug wurden durchschnittlich Komponenten im Wert von 4.300 € importiert. Durchschnittlich würde gemäß dieser Annäherung etwa 28 % des Fahrzeugwerts auf Komponenten aus dem Ausland zurückgehen. In beiden Fällen handelt es sich um Annäherungswerte.

Die obige Grafik stellt nur den gesamten Wert der Komponentenimporte dar. Wenn wir auf den Anteil der Importe aus Niedriglohnländern blicken (vgl. Abbildung 6), fällt ein frappierender Unterschied zwischen Deutschland und den anderen westeuropäischen Ländern auf. Der Anteil Mittelosteuropas an den deutschen Automobilkomponentenimporten nahm zwischen 1995 und 2005 von 9 % auf 37 % zu. Diese Zunahme ging auf Kosten der Importe aus Westeuropa sowie Spanien und Portugal (vgl. Nunnenkamp 2005: 50). Im Fall Spaniens und Portugals halbierte sich nicht nur der Anteil an den Importen nach Deutschland: Auch der absolute Wert nahm ab. Deutschland ist das einzige westeuropäische Land, das seine Komponentenimporte so radikal nach Mittelosteuropa verlagert hat. Auch insgesamt ist der Anteil von Niedriglohnimporten der deutschen Automobilindustrie höher als in anderen westeuropäischen Ländern. Etwa 50 % der deutschen Automobilkomponentenimporte stammen aus Niedriglohnländern (inkl. Spanien und Portugal). Frankreich importiert dagegen weiterhin die meisten Komponenten aus Spanien, Portugal und der Mittelmeerregion, wenngleich Mittelosteuropa an Bedeutung gewinnt. In Italien und Großbritannien haben Importe aus Mittelosteuropa mit den Importen aus Spanien und Portugal gleichgezogen, aber auf einem viel niedrigeren Niveau als in Deutschland. Bemerkenswert ist auch, dass Frankreich, Italien, Großbritannien und Spanien mehr Komponenten aus Deutschland als aus Niedriglohnländern importieren.

Abbildung 6: Herkunft von Automobilkomponentenimporten westeuropäischer Länder 1995 und 2005 (Säulenhöhe gibt % an, Werte innerhalb der Säulen die Importe in Mrd. €)

(Quelle: Eurostat, DS-018995.)



Mittel- und Osteuropa ist: PL, CR, SK, HU, SL, ROM, UA, RU. Mittelmeerraum ist: TR, MA, TN, DZ. Andere Niedriglohnländer (auch China) spielen als Komponentenlieferanten eine marginale Rolle und liefern weniger als 1% der Importe.

⁴ Eigene Berechnung auf der Grundlage der von der Europäischen Kommission in ihren Car Price Reports zusammengestellten Daten (vgl. Europäische Kommission 2006a). Es handelt sich um Listenpreise, die Rabattaktionen nicht berücksichtigen. Da es sich zudem um Preise für Privatkäufer handelt, werden die etwas niedrigeren Preise für Flottenkäufe, die einen wachsenden Teil des Marktes ausmachen, nicht berücksichtigt.

Quantitative Indikatoren zu Verlagerungsfällen, Beschäftigungszahlen und Handelsverflechtungen zeigen, dass Mitteleuropa als Zuliefererstandort an Bedeutung gewinnt. Der Umfang der Verlagerungen und ihre Beschäftigungseffekte bleiben aber umstritten. Zudem ist es auf der Basis quantitativer Indikatoren schwierig, den qualitativen Wandel der Arbeitsteilung zwischen West- und Mitteleuropa zu erfassen. Aus diesem Grund wird der Wandel der Arbeitsteilung im Folgenden mit qualitativen Fallstudien untersucht. In allen drei Fallstudien werden wir fragen, (a) ob es zu Verlagerung von Produktion und Beschäftigung nach Mitteleuropa kam, (b) welche Auswirkungen die eventuelle Verlagerung für die westeuropäischen Standorte hatte, und (c) welche zukünftigen Entwicklungen der Arbeitsteilung zu erwarten sind.

- Anhand einer Fallstudie zur Motorenfertigung im VW-Konzern wird die Verlagerung der Komponentenfertigung durch die OEMs selbst analysiert. Seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre haben Unternehmen wie GM, VW, Toyota oder auch Ford die Fertigung von Motoren und Getrieben in Mitteleuropa aufgenommen. Mittlerweile ist die Fertigung von Motoren zu einem sehr wichtigen Bestandteil der mitteleuropäischen Automobilindustrie geworden.
- Anhand einer Fallstudie des US-amerikanischen Sitzherstellers Lear werden die Auswirkungen der Konzentrationsprozesse unter Zulieferern und der Verlauf der Konsolidierung der Standortstruktur untersucht. Die Konzentrationsprozesse sind das Ergebnis der Modularisierungsbestrebungen und der Globalisierung der Automobilhersteller und haben auch Folgen für die internationale Arbeitsteilung.
- Anhand einer Fallstudie des deutschen Kabelbaumherstellers werden wir die Entwicklung der Ost-West-Arbeitsteilung im Bereich der Kabelbaumherstellung untersuchen. Kabelbäume sind ein besonders arbeitsintensives Produkt, das als einer der ersten in Niedriglohnländer verlagert wurde. Die Fallstudie Leoni zeigt die Entwicklung eines mittelständischen Unternehmens in Deutschland zu einem global operierenden Konzern mit Produktion in Niedriglohnländern. Die Fallstudie wirft die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Wachstum und Verlagerung auf.

2.2.1. Kurzfallstudie Motorenproduktion im Volkswagen Konzern

Für eine Untersuchung des Themas Verlagerung bietet sich der Motorenproduktionsverbund des VW-Konzerns an, da VW der größte europäische Automobilhersteller ist und seine Motorenfertigung in Europa seit Anfang der 1990er Jahre einen forcierten Internationalisierungsprozess erfuhr. Zu Beginn der 1990er Jahre waren Salzgitter als das Motorenleitwerk von Volkswagen und Ingolstadt als der Fertigungsstandort der Audi-Motoren die beiden wichtigsten Motorenwerke im Volkswagenkonzern. Im Werk Salzgitter arbeiteten Anfang der 1990er Jahre knapp 10.000 Mitarbeiter, bei Audi in Ingolstadt waren es in der Motorenfertigung etwa 1.000.

In der ersten Hälfte der 1990er Jahre – also noch vor dem Aufbau von Motorenwerken in Mitteleuropa – kam es bereits zu einer Zunahme des Wettbewerbs der deutschen Motorenwerke im VW-Konzern (vgl. Eckhardt 2003: 230ff). Ein wichtiger Auslöser war dabei die Krise des VW-Konzerns in der ersten Hälfte der 1990er Jahre. 1992 wurde ein neues Motorenwerk im sächsischen Chemnitz in Betrieb genommen und somit eine innerdeutsche Niedriglohnkonkurrenz zu den westdeutschen Werken geschaffen. Mitte der 1990er Jahre lagen die monatlichen Löhne im sächsischen Motorenwerk bei 60 % des Lohnniveaus in den westdeutschen Motorenwerken und sind bis Mitte der 2000er Jahre auf 85 % gestiegen. Hinzu kommen die längeren Regelwochenarbeitszeiten in Ostdeutschland. Dieser innerdeutsche Wettbewerb übte während der gesamten 1990er Jahre einen erheblichen Druck auf die Entgelt- und Beschäftigungsbedingungen in den westdeutschen Werken aus. Der innerdeutsche Wettbewerb führte bereits zu Konzessionen des Betriebsrats in dem Werk Salzgitter, etwa als Ende der 1990er Jahre zur Kostensenkung vereinbart wurde, dass 12,5 % der Beschäftigten im Werk aus dem VW-Haustarifvertrag herausgenommen werden und nach schlechteren Konditionen beschäftigt können (Eckhardt 2003: 230).

Bereits in der ersten Hälfte der 1990er Jahre begannen Diskussionen über die Verlagerung von besonders arbeitsintensiven Komponenten, deren Produktion geringe Qualifikationsanforderungen hatte. So bis Ende der 1990er Jahre die Herstellung der Motorverkabelung outgesourct und in Niedriglohnländer verlagert (Interview 30.10.07; Eckhardt 2003: 215ff). Auch Teile der Ventile- und Zylinderkopffertigung wurden an externe Anbieter vergeben und verlagert.

Eine neue Phase des Wettbewerbs zwischen den Motorenwerken begann in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre mit dem Aufbau von Motorenwerken in Mittelosteuropa. Es ging nun nicht mehr um die Verlagerung der Komponentenfertigung, sondern jene der Motorenproduktion selbst. Im Jahre 1994 nahm das Audi-Motorenwerk im ungarischen Győr den Betrieb auf. Bis Ende der 1990er Jahre wurde das Werk schrittweise ausgebaut und die Produktion der Audi-Motoren aus Ingolstadt nach Győr verlagert. Ingolstadt hatte in der ersten Hälfte der 1990er Jahre durchschnittlich 500.000 Motoren pro Jahr produziert, in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre lief die Produktion wegen der Verlagerung nach Ungarn langsam aus, die letzten Motoren wurden in Ingolstadt im Jahre 2000 hergestellt.

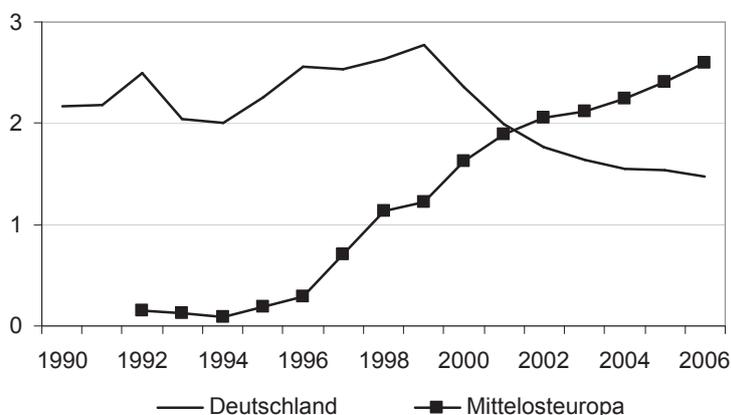
Beim Aufbau des Werks in Győr versprach Volkswagen, dass nur die Produktion der Audi-Motoren nach Ungarn gehen würde und dass die VW-Werke nicht betroffen wären (Interview 19.6.07). Allerdings wurde bereits kurz nach der Eröffnung des Werks in Győr die Fertigung eines Benzinermotors (für Wagen der Golf-Plattform) in Salzgitter heruntergefahren und schrittweise nach Győr verlagert. Eine kurze Zeit hoffte der Betriebsrat in Salzgitter, dass sich eine stabile Arbeitsteilung nach dem Muster Dieselmotoren in Salzgitter und Benzinmotoren in Győr herausbilden würde. Allerdings wurde schon 1997 die Vergabe eines Dieselmotors in einem Wettbewerb zwischen Salzgitter und Győr entschieden, wobei ein Teil der Produktion nach Ungarn ging. Die Kapazität des ungarischen Motorenwerks wurde schrittweise auf 2,1 Mio. Stück Mitte der 2000er Jahre ausgebaut.

Im Jahre 1999 wurde ein weiteres VW-Motorenwerk im polnischen Polkowice eröffnet, das die Produktion von Dieselmotoren mit einer Kapazität von 500.000 Motoren jährlich (später 640.000) aufnahm. Das VW-Management versprach damals, dass im Sinne einer Mischkalkulation das Werk Salzgitter von der Motorenproduktion in Polen profitieren würde, da man einen Verrechnungspreis für die Motoren kalkulieren würde, der die Kosten von Salzgitter und von Polkowice kombiniert. Dieses Versprechen wurde jedoch nach Auffassung des Betriebsrats in Salzgitter nicht realisiert: „Die Mischkalkulation gab es immer nur in der Theorie. Die Verrechnung der unterschiedlichen Kosten war ein leeres Versprechen. Als es um die Realität ging, hieß es, das sei rechtlich gar nicht möglich“ (Interview 19.6.07).

Die Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Verteilung der Produktionsmengen zwischen den europäischen Motorenwerken des VW-Konzerns. Die Produktion in Deutschland steigt von 2 Mio. Anfang der 1990er Jahre auf knapp 2,8 Mio. im Jahr 1998 und fällt dann stetig auf 1,4 Mio. im Jahre 2006 zurück. Dabei wird die Produktion in Ingolstadt aufgegeben, die Produktion in Salzgitter reduziert, aber der ostdeutsche Standort Chemnitz aufgebaut. Stark expandiert die Produktion in Mittelosteuropa. Sie erreicht 2,6 Mio. Stück in 2006.

Abbildung 7: Produktion der Motorenwerke von Volkswagen in Deutschland und in Mittelosteuropa in Mio. Stück, 1990–2006

(Quelle: VW, Audi, Skoda, Jahresberichte und eigene Interviews.)



In der ersten Zeit besaßen die Motorenstandorte in Mittelosteuropa noch keine mechanische Bearbeitung für die Kernkomponenten des Motors, so dass die bearbeiteten Motorblöcke, Pleuel, Zylinderköpfe, Kurbel- und Nockenwellen aus Deutschland (vor allem Salzgitter) geliefert wurden. Nach einiger Zeit wurden aber auch hierfür die benötigten Anlagen in den mittelosteuropäischen Werken installiert, so dass die Werke nun selbst die Rohgussteile bearbeiten können. Es gibt nur einen kleinen Unterschied in der Fertigungstiefe. Diese ist etwas höher in Salzgitter als in anderen Werken, da Salzgitter auch einige Komponenten selbst herstellt, die für andere Werke geliefert werden: Gehäuse, Rohre, Pumpen, Stößel, Hebel. 1.100 Mitarbeiter, d.h. immerhin knapp 20 % der Beschäftigung in Salzgitter, sind in der Produktion dieser Anbauteile beschäftigt.

Zusammenfassend lässt sich der Fall der Motorenwerke des VW-Konzerns als ein Beispiel eines direkten Wettbewerbs zwischen den deutschen und mittelosteuropäischen Werken charakterisieren, in dem es sowohl direkte Verlagerungen wie auch eine schrittweise Verschiebung des Produktionsvolumens nach Mittelosteuropa gegeben hat. Diese Verlagerung zog eine Reduktion der Beschäftigung in Deutschland nach sich. Die Beschäftigung in der Motorenherstellung in Deutschland sank von etwa 11.000 Anfang der 1990er Jahre auf 7.800 im Jahr 2006. Dem standen 2006 6.500 Beschäftigte in Mittelosteuropa gegenüber.

Der verlagerungsbedingte Beschäftigungsabbau war mit einer Veränderung des Qualifikationsprofils der Beschäftigten verbunden. Im Zuge der Automatisierung der Motorenproduktion in den 1980er Jahren hatte sich die Rekrutierungsstrategie bei VW verändert. Waren bis in die 1980er Jahre nur angelernte Arbeitskräfte in der Motorenmontage eingesetzt worden, da man Facharbeiter für zu hoch qualifiziert hielt, so führte die Automatisierung zu einer Kehrtwende: Nun wurden nur noch Facharbeiter eingestellt (Eckhardt 2003: 210; vgl. auch Jürgens 2003). Die Verlagerung der Komponentenfertigung (z.B. Verkabelung) führte zu einem Abbau von Arbeitsplätzen für angelernte Arbeitskräfte, vor allem Frauen. Das Zusammenwirken der neuen Rekrutierungspolitik und der Verlagerung resultierte Ende der 1990er Jahre in einem 80 %-Anteil der Facharbeiter an der Beschäftigung in den VW-Motorenwerken (Eckhardt 2003: 210).

Es ist allerdings charakteristisch für Volkswagen und insbesondere für die Unternehmensverfassung im Unternehmen, dass die Verhandlungsparteien in Deutschland (Management, Betriebsrat, Land Niedersachsen) dem Standortwettbewerb und der Verlagerung Grenzen setzen. Diese Grenzen nehmen die Form von Investitions- und Auslastungsgarantien für die deutschen VW-Werke an, die seit den 1990er Jahren immer wieder neu verhandelt und vereinbart wurden. So hat der neue VW-Tarifvertrag von 2006 die Position der deutschen Motorenwerke gestärkt. Für das Werk Salzgitter wurden bis 2011 eine Beschäftigungshöhe von 7.000 Mitarbeitern und Investitionen in eine

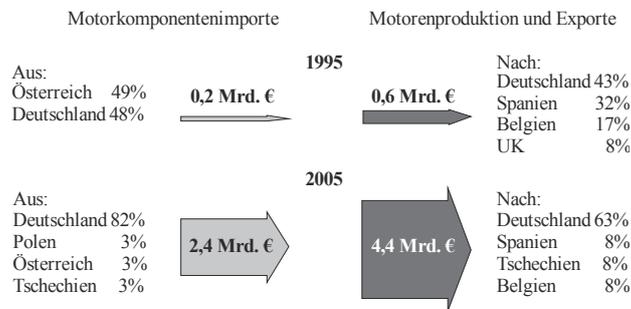
neue Motorengeneration zugesagt. Von großer Bedeutung war zudem die Zusicherung, die Komponentenfertigung zu behalten und nicht outzusourcen, was die Beschäftigung in der Produktion von Anbaukomponenten in Salzgitter sichert. Ähnliche Zusagen wurden auch anderen VW-Werken in Deutschland gegeben. Die gesamte Belegschaft der Volkswagen AG musste im Gegenzug eine Arbeitszeiterhöhung von 28,8 auf 33 Wochenstunden ohne Lohnausgleich, also eine 14%ige Reduktion der Stundenlöhne, hinnehmen.

Die Verlagerung eines Teils der Motorenfertigung nach Mittelosteuropa ist allerdings nur ein Teil der Entwicklung. Die Fertigung von *Motorkomponenten* bleibt nämlich bis Mitte der 2000er Jahre weiterhin vor allem in Deutschland konzentriert. Der Aufbau der Motorenfertigung in Mittelosteuropa führt damit zu einer Expansion der deutschen Motorkomponentenexporte. Die mittelosteuropäischen Standorte sind bisher hochgradig von Motorkomponentenimporten aus Deutschland abhängig. Im Falle des größten mittelosteuropäischen Motorenwerks im ungarischen Győr (Audi) sind nur 15–20 % der Wertschöpfung in Ungarn angesiedelt (Interview 13.1.06).

Wir können die Entwicklung mit Außenhandelsdaten für Ungarn verdeutlichen. Es gibt zwei Motorenwerke in Ungarn: Das große Audi-Werk in Győr und das kleinere GM-Werk in Szentgotthard. Die Daten über Importe und Exporte von Motoren und Motorenkomponenten gehen vor allem auf diese beiden Werke zurück. Fast die gesamte ungarische Produktion von Motoren wird exportiert, wobei Deutschland das wichtigste Empfängerland ist (vgl. Abbildung 8). Deutschland ist auch der wichtigste Komponentenlieferant für die ungarischen Motorenwerke. 1995 stammten 97 % der Importe von Motorkomponenten nach Ungarn aus Österreich und Deutschland, 2005 waren es immer noch 85 %. 2005 machten die Importe von Motorkomponenten immer noch 55 % des Werts der ungarischen Motorenproduktion aus. Motorenmontage ist aus Deutschland nach Ungarn verlagert worden, aber ein großer Teil der Wertschöpfung findet weiterhin in Deutschland statt.

Abbildung 8: Produktion von Motoren in und Motorkomponentenimporte nach Ungarn in Mio. €, 1995 und 2005

(Quelle: Eurostat, DS-018995.)



Wie in der Abbildung 8 sichtbar, hat trotz der anhaltenden Dominanz Deutschlands ein interessanter Wandel der Herkunftsländer der Komponentenimporte stattgefunden. 1995 bezogen die ungarischen Motorenwerke noch keine Komponentenimporte aus Mittelosteuropa. 2005 kamen dagegen bereits 7 % der ungarischen Komponentenimporte aus Mittelosteuropa, vor allem aus Tschechien und Polen, aber auch aus der Slowakei und Rumänien. Langsam entsteht eine Zulieferindustrie für Motorkomponenten in Mittelosteuropa, die die Importe aus Deutschland reduzieren und damit das bisherige Muster der Arbeitsteilung zwischen Deutschland und Mittelosteuropa verändern könnte. Wichtig sind dabei die Ansiedlung von japanischen Motorkomponentenherstellern in Polen, Tschechien und Ungarn (Denso, Aisin, Aisan, Daido Metal, Ishimitsu, NGK) sowie der Aufbau von Standorten von deutschen Motorkomponentenherstellern (Bosch in Tschechien, Mahle in Polen).

Die Fallstudie Motorenproduktion führt also zu einem ambivalenten Ergebnis. Sie zeigt eine Verlagerung der Produktion nach Mittelosteuropa, die zu einer Reduktion der Beschäftigung in Deutschland geführt hat, ohne aber die Produktion in Deutschland ganz in Frage zu stellen. Zugleich blieb in der Zeit seit Mitte der 1990er Jahre bis Mitte

der 2000er Jahre die Produktion von Motorkomponenten weiterhin in Deutschland konzentriert. Der Aufbau der Motorenproduktion in Mitteleuropa eröffnete deutschen Motorkomponentenherstellern neue Exportmärkte. Seit Anfang der 2000er Jahre ist aber die Entstehung einer Motorkomponentenfertigung in Mitteleuropa festzustellen, die mittelfristig zu einem Umbruch der Ost-West-Arbeitsteilung führen könnte.

2.2.2. Kurzfallstudie Sitzfertigung bei der Lear Corporation

Lear ist einer der größten amerikanischen Automobilzulieferer und ist vor allem auf Sitze und in geringerem Maße auf Innenraumkomponenten (Cockpit- und Türverkleidung) sowie Elektronik spezialisiert. Seit Anfang der 1990er Jahre hat Lear einen schnellen Expansionskurs durch eine Vielzahl von Übernahmen kleinerer Unternehmen eingeschlagen. Die Beschäftigung von Lear hat sich zwischen 1995 und 2005 verdreifacht. Die Expansion war eine Antwort auf zwei Problemlagen. Zum ersten verlangen die Automobilhersteller, dass sich ihre *1st-tier*-Zulieferer zu Modulzulieferern und/oder Systemintegratoren entwickeln. Aufgrund dieser Anforderung musste sich Lear von seiner traditionellen Spezialisierung auf Sitze lösen und eine „total interior capability“ entwickeln, wie dies vom Unternehmen genannt wird (Lear 2007). Zum zweiten wurde die Abhängigkeit von den amerikanischen *Big Three* General Motors, Ford und Chrysler für Lear zu einem kritischen Problem. Rapide fallende Verkaufszahlen der *Big Three* reduzierten abrupt ihr Einkaufsvolumen und damit die Umsätze ihrer Zulieferer. Lear konnte nur überleben, wenn das Unternehmen neue Kunden gewinnen würde. Eine Welle von Übernahmen von Zulieferunternehmen in Europa wurde zu einem zentralen Instrument, um Zugang zu neuen Kunden zu gewinnen.

Die Expansion durch Übernahmen ging einher mit einem expliziten Verlagerungsprozess der Produktion aus Hochlohn- in Niedriglohnländer – d.h. aus den USA nach Mexiko und aus Westeuropa nach Mitteleuropa. Zwischen 1995 und 2006 stieg der Anteil von Niedriglohnländern (Mittelost- und Osteuropa, Asien, Südamerika inkl. Mexiko) an der Beschäftigung von Lear von 35 % auf 62 % (vgl. Tabelle 2). Innerhalb Europas vervielfachte sich der Beschäftigungsanteil mitteleuropäischer Länder im genannten Zeitraum von 6,3 % auf 53,3 %. Das Unternehmen setzt aber weiterhin auf Verlagerung und kündigte im Jahre 2005 einen „accelerate move to low-cost countries“ (Lear 2005) an.

Tabelle 2: Beschäftigung der Lear Corporation nach Regionen

(Quelle: Lear Corporation, Jahresberichte. Niedriglohnländer sind Mittelost- und Osteuropa, Asien und Südamerika inkl. Mexiko.)

| | 1995 | 2006 |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|
| Weltweit | 36.000 | 104.000 |
| Westeuropa | 7.400 (25 Werke) | 14.000 (49 Werke) |
| Mittelost- und Osteuropa | 500 (2 Werke) | 16.000 (12 Werke) |
| Asien | 400 | 14.000 |
| Nordamerika | 16.100 | 26.000 |
| Südamerika | 11.600 | 34.000 |
| Anteil Niedriglohnländer weltweit | 34,7% | 61,5% |
| Anteil Mitteleuropa in Europa | 6,3% | 53,3% |

Aufgrund der Überlappung von Akquisitionen und Verlagerungen ist es nicht möglich, die Beschäftigungseffekte der „going east“-Strategie in westeuropäischen Ländern direkt zu messen. Die Meldungen des European Restructuring Monitor (ERM) bieten jedoch einige Informationen über Werksschließungen von Lear. Mit Hilfe des ERM und einer weiteren Presserecherche konnten wir sieben Werksschließungen in Westeuropa zwischen 1998 und 2007 identifizieren, die einen Beschäftigungsabbau von insgesamt 3.900 Arbeitsplätzen bedeuteten. Es ist bemerkenswert, dass Portugal, Spanien und Großbritannien besonders vom Beschäftigungsabbau betroffen waren. Das ist in Einklang mit den bisher ausgewerteten Fallbeispielen und Daten. Nicht die Hochlohnländer Deutschland und Frankreich, sondern in erster Linie die bisherige Südperipherie der europäischen Automobilindustrie (Portugal und Spanien) ist von Verlagerungen betroffen. In Mitteleuropa hat Lear zwischen 1995 und 2007 10 neue Werke eröffnet und die Beschäftigung von 500 auf etwa 16.000 ausgebaut.

Tabelle 3: Werksschließungen durch die Lear Corporation in Europa

(Quelle: European Restructuring Monitor, Pressenachrichten.)

| Werksschließungen in Westeuropa (betroffene Beschäftigte) | |
|---|----------------------------------|
| 2007 | Nottingham, Großbritannien (400) |
| 2006 | Valongo, Portugal (285) |
| 2005 | Povoa de Lanhoso, Portugal (800) |
| 2002 | Cervera, Spanien (1,000) |
| 1999 | Bengtsfors, Schweden (860) |
| 1998 | Nuneaton, Großbritannien (300) |
| | Colne, Großbritannien (350) |

In Deutschland hatte Lear im Jahr 2006 etwa 7.000 Beschäftigte. Das Unternehmen begann in den 1970er Jahren, in Deutschland Sitze zu produzieren, als es den Matratzen- und Federnhersteller Schlaraffia übernahm. Lear expandierte in Deutschland seit dem Ende der 1990er Jahre mit der Übernahme eines Teils der Sitzfertigung von Keiper im Jahre 1997 und dem Kauf des Elektronikkomponentenherstellers Grote und Hartmann im Jahre 2004. Standort-schließungen hat es bei Lear in Deutschland noch nicht gegeben, die Zahl der Werke ist sogar durch die Eröffnung von *just in time* (JIT) Standorten gewachsen.

Die meisten Werke sind auf bestimmte Kunden und auf bestimmte Produkte spezialisiert (Interview 25.11.05). Entscheidend für die Zukunft der Werke ist die Frage, ob es einen Folgeauftrag bei Modellwechseln gibt. Eine direkte Konkurrenz zwischen bestehenden Werken gibt es damit nur begrenzt, aber einen hohen Verlagerungsdruck, wie der Betriebsrat betont: „Wir können leicht verlagert werden. Der Betrieb besteht ja quasi aus Schweißzellen, die mit einem Gabelstapler einfach an einen anderen Ort gefahren werden können. Das einzige Verlagerungshemmnis ist unsere Facharbeiterbasis. Es ist nicht selbstverständlich, überall Arbeiter zu finden, die Roboter selbst programmieren können, die Werkzeugmechaniker sind und den Produktionsprozess eigenständig kontrollieren können.“ Aufgrund der Kostensenkungsforderungen der OEMs werden arbeitsintensive Prozesse nach Osteuropa verlagert. „Bei uns wird das so diskutiert. Wenn wir eine Wertschöpfungszeit von mehr als 10–15 Min. pro Produkt haben, können wir das nach Osteuropa geben“ (Interview 25.11.05).

Damit gibt es in Westeuropa einen Trend zur Reduktion der Volumenfertigung und zu einer Spezialisierung auf Produkte mit geringen Volumina und einer hohen Varianz (z.B. Luxusitze für Daimler). Diese Art der Produktion bleibt in Westeuropa an Standorten in Kundennähe. Die Produktion von Standardsitzen kann in Westeuropa nur noch selten profitabel durchgeführt werden und wird nach Osteuropa verlagert. Neu eröffnet werden noch in Westeuropa JIT-Standorte für die kundennahe Endmontage der Sitze. Die Sitzgerüste, Sitzbezüge und Sitzelektronik werden in großen Komponentenwerken in Osteuropa hergestellt und an die JIT-Werke geliefert, wo eine kleine Zahl von Arbeitern sie für die Montage im Automobil zusammensetzt und *just in time* an das Automobilwerk liefert. Das gleiche Muster der Zunahme von kleinen JIT-Werken in Westeuropa und von großen Komponentenwerken in Osteuropa hat Frigant (2007) für Faurecia festgestellt.

2.2.3. Kurzfallstudie Kabelbaumfertigung bei Leoni

Die Geschichte des Unternehmens Leoni geht auf Werkstätten zur Draht- und Leitungsherstellung im Raum Nürnberg zurück. Seit 1956 stellt das Unternehmen Kabelbäume für die Automobilindustrie her. Mit 2,1 Mrd. € Umsatz und 35.129 Mitarbeitern war das Unternehmen im Jahre 2006 nach eigenen Angaben Weltmarktführer bei Automobilverkabelung (Leoni 2006). Die zwei Unternehmensbereiche Kabelbäume sowie Kabel und Drähte machen je etwa die Hälfte des Umsatzes des Unternehmens aus. Insbesondere Kabelbaumfertigung ist ein sehr arbeitsintensiver Prozess mit einem entsprechend sehr hohen Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten.

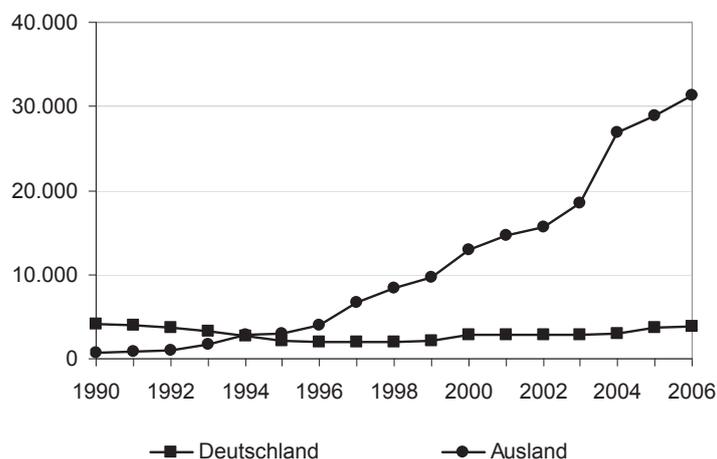
Der Internationalisierungsprozess von Leoni begann im Jahre 1977, als das Unternehmen den ersten Kabelbaumfertigungsstandort in Tunesien eröffnete. Das tunesische Werk fertigte Vorprodukte und Halbfertigprodukte, die an

die deutschen Werke geliefert wurden. Der Aufbau des Werkes in Tunesien resultierte nicht in einer Verlagerung aus Deutschland: Die Produktion der Vorprodukte in Tunesien und ihre Endbearbeitung bildeten für das Unternehmen eine „Mischkalkulation“ (Interview 24.7.07), die die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Standorte erhöhte. Die Beschäftigung in Deutschland verdoppelte sich zwischen den 1970er Jahren und 1990 von etwa 2.000 auf 4.157. Die wichtigsten deutschen Fertigungsstandorte waren zu Beginn der 1990er Jahre Kitzingen bei Würzburg und Neuburg für die Kabelbaumproduktion, Roth bei Nürnberg für die Kabelherstellung sowie Kitzingen für die Drahtherstellung.

Die internationale Arbeitsteilung innerhalb von Leoni erfuhr eine grundlegende Veränderung zu Beginn der 1990er Jahre. Seit dem Ende der 1980er Jahre begannen die deutschen Automobilhersteller auf massive Kostensenkungen bei Bordnetzen zu drängen und die Verlagerung in Niedriglohnländer zu fordern. Dabei gab es manchmal explizite Vorgaben über den Zielort der Verlagerung. In den 1990er Jahren musste Leoni beispielsweise die Fertigung für Audi nach Ungarn verlagern, die Fertigung für Porsche in die Slowakei (Interview 24.7.07). Aus dem Werk Kitzingen wurde die gesamte Kabelbaumfertigung bis 1997 verlagert. Die Kabelbaumproduktion im Werk Neuburg wurde im Juni 2007 beendet. Die Verlagerung der Kabelbaumproduktion ging in der ersten Hälfte der 1990er Jahre mit einem starken Beschäftigungsabbau einher. Betroffen waren vor allem Frauen, die 90 % der Produktionsbelegschaften in der Kabelbaumfertigung ausmachten. Die Beschäftigung in Deutschland fiel von 4.157 Mitarbeitern 1990 auf 2.029 in 1996. Seit Mitte der 1990er Jahre wächst Leonis Mitarbeiterzahl in Deutschland wieder, das Wachstum geht jedoch vor allem auf Akquisitionen von Herstellern von hochwertigen Spezialkabeln für Medizin, Telekommunikation, Industrieanlagen aber auch der Automobilindustrie zurück (vgl. Abbildung 9). Mit diesen Akquisitionen expandiert das Unternehmen in Hochtechnologienischen, nicht zuletzt, um sich vom zyklischen Automobilgeschäft unabhängiger zu machen (Leoni 2006). Leonis Beschäftigung außerhalb Deutschlands ist von 654 in 1990 auf 31.265 im Jahre 2006 expandiert.

Abbildung 9: Beschäftigung von Leoni in Deutschland und im Ausland, 1990–2006

(Quelle: Leoni, Jahresberichte.)



Die Kabelbaumproduktion wurde vollständig aus Deutschland in große Werke in Mittelosteuropa sowie in das expandierende Werk in Tunesien verlagert. Die wichtigsten Kabelbaumwerke von Leoni in Europa und im Mittelmeerraum waren im Jahre 2006: das 1977 eröffnete Werk in Tunesien, das 1991 eröffnete Werk in Portugal, das 1992 eröffnete Werk in Ungarn, die 1992 und 1993 eröffneten Werke in der Slowakei, das 1995 eröffnete Werk in Polen, das 2004 eröffnete Werk in der Ukraine, und das ebenfalls 2004 eröffnete Werk in Rumänien.

Am Anfang lieferten alle osteuropäischen Werke an Leoni-Standorte in Deutschland, wo die Produkte kontrolliert und für die Kunden verpackt wurden. Bei den meisten Werken wurde aber wegen der sehr guten Qualität schon bald dieser Umweg über Deutschland aufgegeben. Es gibt nur noch einen kleinen Teil der Kabelbaumproduktion im

Ausland, der den Umweg über die deutschen Werke nimmt. Technologisch sind die Produktionsstätten in Osteuropa auf dem neuesten Stand (Interview 24.7.07).

Die derzeitige Standortkonstellation ist allerdings nicht stabil. Es kündigt sich bereits eine nächste Verlagerung an, von der aber nicht Deutschland, sondern vor allem Ungarn betroffen ist. In den ungarischen Leoni-Werken sind die Lohnkosten deutlich höher als in anderen MOE-Ländern – etwa doppelt so hoch wie in Polen und etwa vier Mal so hoch wie in der Ukraine. Ein Teil der Produktion aus Ungarn wurde bereits in die Ukraine verlagert und 200 Arbeitsplätze in Ungarn abgebaut. Für den Fall, dass sich das Wachstum der Lohnkosten in Ungarn fortsetzt, hat das Management bereits eine weitere Verlagerung angekündigt (Interview 24.7.07).

In Deutschland ist im Fertigungsbereich noch die Herstellung von Kabeln geblieben. Kabelproduktion ist stark automatisiert und hat einen geringen Lohnkostenanteil. Kabel werden weiterhin von 700 Mitarbeitern im Werk Roth bei Nürnberg gefertigt, zudem hat Leoni eine Reihe von kleinen Spezialekabelherstellern in Deutschland gekauft. Leoni hat zwar auch ein Kabelwerk in Polen erworben und ausgebaut, dieses beliefert bisher aber nur Osteuropa und hat nicht die Fertigung in Deutschland verdrängt. Nach Einschätzung des Betriebsrats ist der Bereich Kabelfertigung wegen der niedrigen Lohnkosten nicht verlagerungsgefährdet (Interview 24.7.07).

2006 entsprach die Beschäftigung von Leoni in Deutschland in etwa dem Stand von 1990. Im Zuge der Verlagerung hat sich die Beschäftigungsstruktur in Deutschland aber grundlegend verändert, wie man am Beispiel des Standorts Kitzingen zeigen kann. An diesem Standort arbeiteten zu Beginn der 1990er Jahre 1.500 Mitarbeiter in der Kabelbaumfertigung – zu 90 % Frauen als angelernte Arbeitskräfte. 2006 waren unter den 620 Mitarbeitern des Standorts noch 80 gewerblich Beschäftigte, die in der Herstellung von Prototypen und Mustern sowie als Techniker beschäftigt waren. Unter den 530 Angestellten war die Hälfte in Forschung und Entwicklung tätig (teilweise mit Arbeitsplätzen an Standorten der OEMs), die andere Hälfte waren Vertriebs- und Verwaltungsmitarbeiter. Der Frauenanteil am Standort Kitzingen lag noch bei 29 %.

Zusammenfassend zeigt die Kurzfallstudie Leoni das Beispiel einer radikalen Verlagerung aus Deutschland nach Mittelost- und Osteuropa: Es gibt faktisch keine Kabelbaumfertigung von Leoni in Deutschland mehr. Diese Verlagerung war Teil eines rasanten Wachstumsprozesses. Innerhalb einer Dekade ist Leoni von einem mittelständischen deutschen Unternehmen zu einem *Global Player* geworden. Es ist fraglich, ob diese Expansion ohne die Verlagerung der arbeitsintensiven Produktionsprozesse möglich gewesen wäre – zumal die Endhersteller diese Verlagerung explizit verlangten. Der Wachstumsprozess schuf die Nachfrage nach Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die in Deutschland konzentriert bleiben. 2006 hatte Leoni 182 FuE-Mitarbeiter, die an der Entwicklung von kundenspezifischen Kabelbaumarchitekturen und an der Integration elektronischer Komponenten in die Kabelbaumarchitekturen arbeiteten (vgl. Leoni 2006). Verlagerung hat also Wachstumsprozesse ermöglicht, die zur Zunahme der wissensbezogenen Beschäftigung in Deutschland beigetragen haben. Auch wenn die Anpassungsentwicklung so schnell wie möglich an die osteuropäischen Werke gegeben wird, findet keine Verlagerung von F&E ins Ausland statt (Interview 24.7.07). An den polnischen und slowakischen Standorten gibt es nur kleine Abteilungen für Anpassungsentwicklung mit je etwa 10–20 Ingenieuren. Am rumänischen Standort Arad wird seit 2006 ein Kompetenzzentrum für Lkw-Bordnetze aufgebaut. In China und den USA gibt es Entwicklungsabteilungen, die auch Produktentwicklung betreiben, die aber aus Gründen der Kundennähe errichtet wurden.

2.2.4. Schlussfolgerungen

In der Komponentenfertigung spielt Verlagerung in die Niedriglohnländer Mittelosteuropas eine deutlich größere Rolle als bei den Automobilherstellern. In drei Fallstudien wurden die Formen, das Ausmaß und die Folgen der Verlagerungsprozesse untersucht.

Die Fallstudie der Motorenproduktion des VW-Konzerns zeigt sowohl eine direkte Verlagerung als auch eine mittelfristig anhaltende Verschiebung der Produktionskapazitäten aus Deutschland nach Mitteleuropa, die Beschäftigungsverluste in Deutschland nach sich gezogen haben. Zugleich ist es nicht zu einer kompletten Aufgabe der Motorenproduktion in Deutschland gekommen. Vielmehr ist es den Betriebsräten und der Metallgewerkschaft gelungen, einen Kompromiss mit dem Management über die Anpassung des Arbeitsmodells zu finden. Der Kompromiss beinhaltet längere und flexiblere Arbeitszeiten aber auch die Garantie einer mittelfristigen Auslastung der deutschen Werke. Zudem wurde gezeigt, dass zwar die Motorenmontage nach Mitteleuropa verlagert wurde, dass aber bis Mitte der gegenwärtigen Dekade das Gros der Komponenten aus Deutschland geliefert wird. Auf diese Weise findet ein großer Teil der Wertschöpfung weiterhin in Deutschland statt, mit den dazugehörigen Beschäftigungseffekten.

Die Fallstudie des US-amerikanischen Großzulieferers Lear zeigt die Überlappung eines durch Übernahmen angetriebenen Wachstumsprozesses und einer Verlagerung der Produktion aus West- nach Mitteleuropa. Lear ist zu einem schnellen Expansionsprozess durch Übernahmen gezwungen, um einerseits seine Kompetenzen als Modulhersteller auszubauen und andererseits seine Abhängigkeit von den amerikanischen Endherstellern zu reduzieren. Nach den Übernahmen erfolgt eine Konsolidierung der Standortstruktur, die mit Verlagerungen verbunden wird. Auf der Ebene der Unternehmensdaten wächst also Lears Beschäftigung in Hochlohnländern aufgrund von Übernahmen, obwohl faktisch Arbeitsplätze abgebaut und in Niedriglohnländer verlagert werden. Es kristallisiert sich eine Ost-West-Arbeitsteilung heraus, bei der die Massenproduktion von Sitzkomponenten (Sitzgerüste, Sitzbezüge) in großen Komponentenwerken in Mitteleuropa stattfindet, während in Westeuropa einerseits kleine JIT-Werke die Endmontage der Sitze kundennah vornehmen und andererseits kleinere Produktionswerke die Herstellung von Spezialsitzen mit kleinen Serien und großer Varianz übernehmen. Forschung und Entwicklung bleibt bislang an Hochlohnstandorten.

Die Fallstudie des deutschen Kabelbaumherstellers Leoni untersucht einen Produktbereich, in dem sehr schnell die komplette Produktion in Niedriglohnländer verlagert wurde. Die komplette Verlagerung der Produktion bedeutete einen Arbeitsplatzabbau in Deutschland, ermöglichte es dem Unternehmen, von einem mittelständischen Betrieb zu einem *Global Player* aufzusteigen. Dieser Wachstumsprozess schuf einen Bedarf für Arbeitsplätze in der Entwicklung, Verwaltung und Distribution, die in Deutschland entstehen – wengleich Kabelbäume sicherlich kein besonders FuE-intensiver Produktbereich sind.

In den Fallstudien wird deutlich, dass es keinen einfachen Zusammenhang zwischen Verlagerung und Beschäftigungswachstum gibt. Verlagerung in Niedriglohnländer kann in manchen Fällen Wachstumsprozesse und Beschäftigungszunahme in Hochlohnländern befördern (Fall Leoni). In anderen Fällen ist aber Wachstum von Unternehmen mit einer aggressiven Verlagerungsstrategie und mit Beschäftigungsverlusten in Hochlohnländern verbunden (Fall Lear). In aggregierten Daten sind die jeweiligen Wirkungsrichtungen nicht sichtbar. Sie werden erst in einen längeren Zeitraum abdeckenden Fallstudien deutlich.

Ein Ergebnis aller drei Fallstudien ist zudem der Wandel der Beschäftigungszusammensetzung in Hochlohnländern. Gering qualifizierte Arbeitskräfte gehören in allen drei Fallstudien zu den Verlierern der Verlagerung. Wenn durch Verlagerung Wachstumsprozesse an Hochlohnstandorte angestoßen werden, so profitieren von den neuen Arbeitsplätzen vor allem Facharbeiter und Beschäftigte mit Universitätsabschluss. Diese Entwicklung wird uns im folgenden Abschnitt beschäftigen.

2.3. Verlagerung und Qualifikationen

Verlagerung trifft nicht alle Arbeitsplätze gleichermaßen. Es ist Common Sense in der öffentlichen Debatte und in der Forschung, dass Arbeitsplätze mit niedrigen Qualifikationsanforderungen besonders von der Gefahr der Ver-

lagerung betroffen sind. Eine Studie des deutschen Statistischen Bundesamtes (2008) kommt zum Ergebnis, dass zwischen 2001 und 2006 etwa 27.400 Industriearbeitsplätze jährlich aus Deutschland verlagert wurden. Dabei waren gering qualifizierte Arbeitskräfte besonders betroffen: 69 % der verlagerten Arbeitsplätze in der Industrie betrafen gering qualifizierte Arbeitskräfte, aber nur 46 % der durch Wachstum neu generierten Industriearbeitsplätze hatten geringe Qualifikationsvoraussetzungen.

Auch unsere Fallstudien sprechen dafür, dass die Arbeitsplätze gering qualifizierter Arbeitskräfte am stärksten von der Verlagerung bedroht sind. Im Falle der Kabelbaumfertigung, in der nur angelernte Arbeitskräfte beschäftigt wurden, kam es im Laufe der 1990er Jahre zu einer fast vollständigen Verlagerung in Niedriglohnländer. Im Falle der Sitzfertigung zeigten wir den Trend der Verlagerung der Fertigung von Standardprodukten in Niedriglohnländer. In Hochlohnländern bleibt noch die Herstellung von besonders komplexen Produkten und Kleinserien, wobei Facharbeiter beschäftigt werden. Im Falle der Motorenherstellung kam es zuerst zur Verlagerung der Fertigung einfacher Komponenten in Niedriglohnländer, wovon angelernte Arbeitskräfte betroffen waren. Allerdings folgte die Verlagerung eines Teils der Motorenproduktion selbst, die auch Facharbeiterarbeitsplätze gefährdet.

Wie repräsentativ sind die Fallstudienbefunde? Für den Fall der Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie nach Qualifikationsgruppen haben Jürgens und Meissner (2005) eine Sonderauswertung des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vorgenommen (vgl. Tabelle 4). Verlagerung ist nur ein Faktor unter vielen, die die Beschäftigungsentwicklung beeinflussen, insofern sind die Ergebnisse mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren. Die Daten zeigen ein differenziertes Bild, bestätigen aber in einigen Punkten die bisherige Analyse. Insgesamt bleibt der jeweilige Anteil der Facharbeiter und der gering qualifizierten Arbeiter an der Produktionsbelegschaft stabil, in absoluten Zahlen nimmt die Beschäftigung beider Gruppen in den Jahren 1996–2001 gleichmäßig um 15–16 % zu. Allerdings gibt es einen klaren Unterschied zwischen Endherstellern und Zulieferern. Wir haben argumentiert, dass Zulieferer stärker als Endhersteller Arbeitsplätze verlagern, da die Endhersteller den auf ihnen lastenden Preisdruck auf die Zulieferer abwälzen. In der Tabelle 4 ist sichtbar, dass die Beschäftigung von Facharbeitern in der Komponentenherstellung zugenommen und die Beschäftigung von gering qualifizierten Arbeitern abgenommen hat. Das lässt sich als ein Indiz für Verlagerung von gering qualifizierten Arbeitsplätzen auffassen, wenngleich sicherlich mehrere Faktoren hinter dieser Entwicklung stehen. Bei den Automobilherstellern zeigt sich interessanterweise ein entgegen gesetztes Muster. Hier haben zwischen 1996 und 2001 die Beschäftigung von Facharbeitern leicht ab- und die Beschäftigung von angelernten Arbeitern zugenommen. Jürgens und Meissner (2005: 67) führen das auf eine Trendwende in der Arbeitsorganisation in der deutschen Automobilindustrie zurück, die eine Rückkehr zur kurztaktigen Fließbandproduktion und eine Beschränkung der Arbeitsinhalte der Beschäftigten beinhaltet (vgl. Springer 1999; Jürgens 2003). Diese Entwicklung ist aber auch mit unserer bisherigen Argumentation kompatibel, wonach Verlagerung bei Automobilherstellern bislang sehr begrenzt geblieben ist.

Tabelle 4: Veränderung der Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie 1996–2001 nach Qualifikationsgruppen

(Quelle: Jürgens/Meissner 2005: 227 auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels.)

| | Herstellung von Pkw und Motoren | Herstellung von Teilen und Zubehör | Ausgewählte Vorleistungssparten | Gesamt |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------|
| Angelernte Arbeiter | +26% | -12% | +13% | +15% |
| Facharbeiter | -2% | +64% | +20% | +16% |
| Angelernte Angestellte | -88% | -56% | -48% | -55% |
| Qualifizierte Angestellte | +94% | +8% | +36% | +34% |

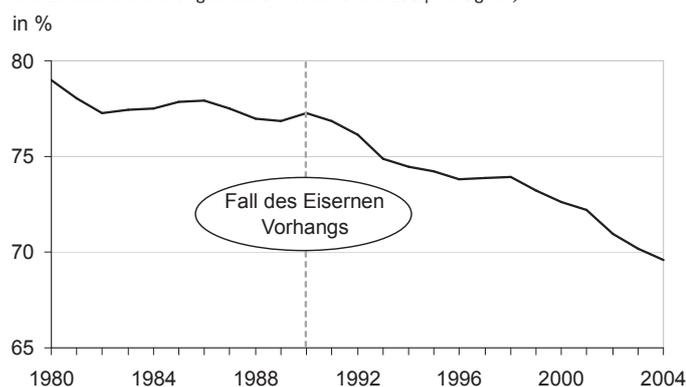
Sowohl bei den Automobilherstellern als auch bei den Zulieferern ist die Abnahme der Beschäftigung von Angestellten mit einfachen Tätigkeiten und der Anstieg der höher qualifizierten Angestellten deutlich. Der Anstieg der Beschäftigung von höher qualifizierten Angestellten ist der wichtigste Faktor, der die Zusammensetzung der Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie beeinflusst. Er geht auf eine überdurchschnittliche Intensivierung der Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen der Automobilindustrie als Antwort auf den Wettbewerb zurück. Während das FuE-Personal im deutschen Verarbeitenden Gewerbe ohne die Automobilindustrie zwischen 1995 und 2002 stabil geblieben ist, erhöhte sich das FuE-Personal in der deutschen Automobilindustrie in diesem Zeitraum um fast 50 % auf knapp 77.000 Beschäftigte (Jürgens/Meissner 2005: 22). Mit 7,8 % war der Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz der deutschen Automobilindustrie fast doppelt so hoch wie im Durchschnitt des deutschen Verarbeitenden Gewerbes. „Durch Intensivierung der Innovationsanstrengungen mit der Perspektive, neue Felder hochwertiger Beschäftigung zu eröffnen, könnte die bisherige *High-Road*-Entwicklung möglicherweise weitergeführt werden“ (Jürgens/Meissner 2005: 15).

Leider liegt uns die Sonderauswertung des IAB-Betriebspanels nur für die Jahre 1996–2001 vor. Für die Analyse der Entwicklung über einen längeren Zeitraum greifen wir daher auf die einfachere Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten zurück. Im Anschluss an Nunnenkamp und Spatz (2002) nutzen wir die Abnahme des Anteils der Arbeiter an der Gesamtbeschäftigung in der Automobilindustrie als einen Indikator für die Zunahme der Spezialisierung auf „humankapitalintensive“ Prozessstufen.

Wie die Abbildung 10 zeigt, sinkt in der deutschen Automobilindustrie der Anteil von Arbeitern an der Gesamtbeschäftigung nach den Daten der Landesversicherungsanstalten deutlich von 79 % im Jahr 1980 auf 70 % in 2004. Es gibt einen leichten Trend der Abnahme bereits in den 1980er Jahren, er beschleunigt sich aber in den 1990er Jahren. Die Daten des Mikrozensus zeigen eine weitere Abnahme des Anteils der Arbeiter an der Gesamtbeschäftigung auch nach 2004.

Abbildung 10: Anteil von Arbeitern an der Gesamtbeschäftigung in der deutschen Automobilindustrie, 1980–2004

(Quelle: VDA, Tatsachen und Zahlen. Die Daten der Landesversicherungsanstalten sind nur bis 2004 verfügbar.)



In absoluten Zahlen waren in der deutschen Automobilindustrie 1990 gemäß den Daten der Landesversicherungsämter 626.000 Arbeiter und 184.000 Angestellte beschäftigt. Während der Krise der deutschen Automobilindustrie in der ersten Hälfte der 1990er Jahre brach die Beschäftigung von Arbeitern auf 510.000 im Jahr 1994 ein, während die Zahl von Angestellten fast konstant blieb. Ab 1995 und bis 2001 setzte ein Wachstumsprozess ein, im Rahmen dessen die Zahl der Arbeiter auf 570.000 und die Zahl der Angestellten auf 220.000 stieg. Ab 2001 kam es zur Entkopplung des Wachstums von Angestellten- und von Arbeiterarbeitsplätzen. Die Stabilität der Gesamtbeschäftigung in der deutschen Automobilindustrie in den 2000er Jahren verdeckt also einen fundamentalen Umbruch: den Verlust von zehntausenden Arbeiterarbeitsplätzen und den Gewinn von Angestelltenarbeitsplätzen.

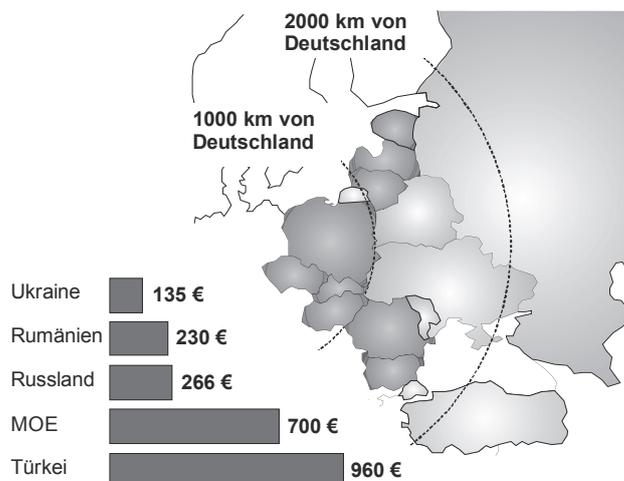
Bemerkenswert ist, dass dieser Umbruch in einer Phase wachsender Umsätze und Profite in der deutschen Automobilindustrie stattfindet. Das unterscheidet ihn von anderen Phasen. Einen vergleichbaren Einbruch der Beschäftigung von Arbeitern gab es bereits 1992–1994, aber bei gleichzeitig abrupt sinkenden Umsätzen und Produktionsmengen. Der Einbruch der Jahre 2002–2006 erfolgt dagegen in der Phase einer günstigen wirtschaftlichen Entwicklung, was darauf hindeutet, dass er nicht konjunkturelle Gründe hat, sondern Teil eines Strukturwandels und einer Spezialisierung ist, die auch von der Verlagerung von Fertigungsarbeitsplätzen in Niedriglohnländer vorangetrieben werden.

2.4. Zieht die Verlagerungskarawane weiter?

Ist Mitteleuropa selbst von Verlagerung in andere Niedriglohnländer bedroht? Es stellt sich die Frage, ob wirtschaftliche Aktivitäten, die durch niedrige Lohnkosten und staatliche Subventionen angezogen worden sind, nicht bei einem Anstieg der Löhne in andere Niedriglohnländer weiter verlagert werden, wie einige Zeitschriften berichten (Automobil-Produktion, 6/2004; Die Zeit, 17.11.2005). Die Erfahrung Portugals, das in den 1980er Jahren durch niedrige Arbeitskosten Investitionen der Automobilunternehmen anzog und seit den 1990er Jahren unter dem Abzug der Unternehmen nach Mitteleuropa leidet, illustriert die Gefahr des „Weiterziehens der Verlagerungskarawane“. Vor allem Rumänien, Ukraine und Russland kommen wegen ihrer niedrigen Löhne von durchschnittlich 100–300 € im Monat (Stand 2005) als Zielländer einer Weiterverlagerung in Frage, während die Türkei bereits etwas höhere Löhne als Mitteleuropa aufweist (vgl. Abbildung 11). Allerdings verdecken diese Durchschnittslöhne zum ersten Unterschiede zwischen Automobilherstellern und Zulieferern sowie zwischen ausländischen und einheimischen Unternehmen. So zahlen westliche Endhersteller in der Region um Sankt Petersburg in Russland Monatslöhne um 700 €, was auf dem Niveau Mitteleuropas liegt. Zum zweiten steigen aufgrund von Arbeitskräfteknappheiten die Löhne auch in Russland und der Ukraine schnell. Während das ukrainische Statistikamt den Durchschnittslohn in der Automobilindustrie im Jahr 2005 mit 135 € bezifferte, berichteten unsere Gesprächspartner im Jahr 2007, dass angelernte Arbeitskräfte in der Kabelbaummontage in der Westukraine bereits 210 € verdienen (Interview 30.10.07). Faktisch bleibt – wenn man vom autoritären Weißrussland absieht – vor allem die Westukraine als Zielland für Verlagerungen übrig, denn in der Ostukraine und in Westrussland nähert sich das Lohnniveau schon den mitteleuropäischen Verhältnissen.

Abbildung 11: Durchschnittliche Monatslöhne in der Automobilindustrie in Osteuropa und der Türkei 2005

(Quelle: VDA International Auto Statistics, nationale Statistikämter. EU-Mitglieder dunkler gekennzeichnet.)



Es gibt durchaus einzelne Beispiele der Verlagerung aus Mitteleuropa nach Osten (Ukraine) und nach Südosten (Rumänien). Kabelbaumfertigung ist oftmals als erste von Verlagerung betroffen, da es sich um einen sehr arbeitsintensiven Produktionsprozess handelt. Der Kabelbaumhersteller Leoni hat seit Mitte der 2000er Jahre begonnen,

Produktion aus Ungarn nach Rumänien zu verlagern, was mit den wachsenden Arbeitskosten in Ungarn begründet wird (Interview 24.7.07). Die Löhne in Leonis ungarischen Fabriken sind doppelt so hoch wie in polnischen und slowakischen und vier Mal so hoch wie im rumänischen Werk des Unternehmens (Interview 24.7.07). Verlagerung nach Rumänien hatte bis 2007 bereits 200 Arbeitsplätze in Ungarn gekostet und das Management kündigte an, bei weiteren Lohnerhöhungen in Ungarn mit der Verlagerung fortzufahren. Der sächsische Kabel- und Kabelbaumhersteller Kabelwerk Lausitz hatte in den 1990er Jahren die Kabelbaumproduktion aus Deutschland nach Tschechien verlagert und vollzieht seit 2004 einer Weiterverlagerung aus Tschechien in die Ukraine (Interview 30.10.07). Der japanische Zulieferer Sumitomo hat einen Teil der Kabelbaumproduktion aus der Slowakei in die Ukraine verlagert (Interview 30.10.07). Obwohl es sich bei diesen Beispielen noch um Einzelfälle handelt, betonten die von uns interviewten Manager, dass die arbeitsintensive Kabelbaumproduktion langfristig aus Mitteleuropa in andere Niedriglohnländer verlagert werden wird. Der Prozess wurde von den Managern als unaufhaltsam angesehen, er hat aber erhebliche soziale Folgen, denn 2006 arbeiteten allein in Polen, Tschechien und der Slowakei immerhin etwa 60.000 Menschen in der Kabelbaumherstellung.

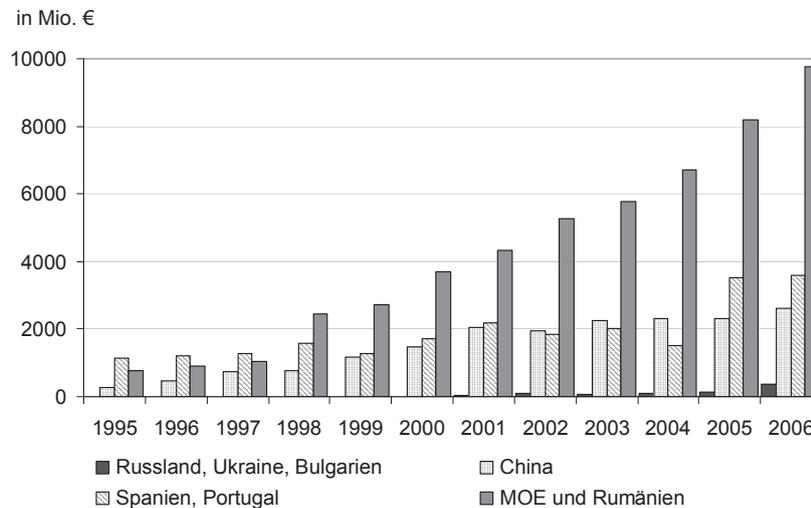
Auch bei anderen arbeitsintensiven Produkten sind erste Verlagerungsbewegungen aus Mitteleuropa in andere Niedriglohnländer sichtbar. Der polnische Sitzhersteller Inter Groclin, der als Auftragsfertiger für Firmen wie Faurecia, Lear oder Johnson Controls arbeitet, hat eine Fabrik in der Ukraine eröffnet und angekündigt, dass Kapazitätserweiterung nur noch dort stattfinden wird. Dieser Schritt wurde mit einem 50 % Arbeitskostenvorteil der Ukraine gegenüber Polen begründet. 2007 wurden von Inter Groclin der Bau einer zweiten Fabrik in der Ukraine und die Verlagerung der Produktion aus Polen angekündigt. Nur die Unternehmenszentrale sowie Forschung und Entwicklung sollen langfristig in Polen bleiben. 2006 arbeiteten in Polen, Tschechien und der Slowakei etwa 31.000 Personen in der Herstellung von Sitzen, Sitzgerüsten und Sitzbezügen. Auch in diesem Bereich wäre Verlagerung also ein ernsthaftes Problem. Die Relevanz dieses Problems zeigt eine Studie der Polnisch-Deutschen Industrie- und Handelskammer (PNIPH 2006), nach der 34 % der deutschen Investoren in Polen mit der Lohnentwicklung im Land unzufrieden sind und die Ukraine als den wichtigsten alternativen Standort nennen.

Allerdings bleiben Verlagerungsbewegungen bisher auf sehr arbeitsintensive Prozesse und wenige Unternehmen begrenzt. Abgesehen von der Kabelbaum- und Sitzherstellung haben wir keinen Trend der Verlagerung aus Mitteleuropa in andere Niedriglohnländer festgestellt. Gemäß unseren Daten haben ausländische Automobilunternehmen zwischen 1989 und 2006 851 Produktionsstätten in Mitteleuropa (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn) und Rumänien eröffnet oder erworben. In der gleichen Zeit haben ausländische Automobilzulieferer in der Ukraine und Russland jeweils 11 Produktionsstätten eröffnet. Für die Jahre 2007 bis 2010 war bis Ende 2007 die Eröffnung von deutlich über 100 Produktionsstandorten in Mitteleuropa und Rumänien angekündigt, während es für die Ukraine 5 und für Russland immerhin knapp 20 waren.

Die Entwicklung der Auslandsinvestitionen der deutschen Automobilindustrie bestätigt diesen Befund. Mitteleuropa bleibt die wichtigste Investitionsregion (Abbildung 12; vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2007). Russland und Ukraine haben bisher noch relativ wenig deutsche Direktinvestitionen angezogen und auch das wachsende Engagement in China hat die Investitionen in Mitteleuropa nicht negativ beeinflusst.

Abbildung 12: Bestand ausländischer Direktinvestitionen (ADI) der deutschen Automobilindustrie in ausgewählten Regionen

(Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesbank, Kapitalverflechtung mit dem Ausland. MOE-Länder sind Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn.)



Ein weiterer Indikator ist die Exportstatistik. Die mittelosteuropäischen Standorte von Endherstellern und Zulieferern haben eine klare Exportorientierung nach Westeuropa. Eine Verlagerung aus Mittelosteuropa in andere Niedriglohnländer würde sich in einer Verdrängung von mittelosteuropäischen Exporten durch andere Länder ausdrücken. Das ist bisher nicht der Fall. Die mittelosteuropäischen Staaten (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn) konnten ihren Anteil an allen Exporten von Kraftfahrzeugen, Teilen und Komponenten in die EU-15 zwischen 1995 und 2005 von 11 % auf 31 % steigern. Der Anteil anderer osteuropäischer Länder wie Russland, Ukraine und Bulgarien an den automobilbezogenen Exporten in die EU-15 stieg in der gleichen Zeit unwesentlich von 0,75 auf 1 %. China konnte seinen Anteil von 0,4 % auf 2,3 % ausbauen. Im Vergleich zu den mittelosteuropäischen Ländern ist die Einbindung Russlands, der Ukraine, Bulgariens und Chinas – also jener Niedriglohnländer, die potentiell eine Weiterverlagerung aus Mittelosteuropa auslösen könnten – in die westeuropäischen Produktionsnetzwerke gering.

Für die kommenden Jahre ist die Eröffnung einer Reihe von Automobilwerken in Russland angekündigt. Birgt die Ansiedlung europäischer, amerikanischer und japanischer Automobilhersteller in Russland mittelfristig die Gefahr der Verlagerung von Produktion und Arbeitsplätzen aus Mittelosteuropa nach Russland? Selbst wenn eine solche Verlagerung nicht ausgeschlossen werden kann, so muss sie zumindest relativiert werden. Die Investitionsprojekte in Russland zielen bisher vor allem auf den großen russischen Markt ab (vgl. *Wirtschaftswoche* 1.3.2008). Angesichts der Zollgrenzen und der langen und in einem schlechten Zustand befindlichen Transportwege aus Russland nach Westeuropa ist nicht zu erwarten, dass Russland in absehbarer Zeit zu einer Plattform für Automobil- und Komponentenexporte nach Westeuropa werden könnte. Obwohl für Ukraine und Weißrussland die Möglichkeit besteht, von ihrer Position zwischen der EU und Russland zu profitieren und sich als Zuliefererstandort für beide Regionen zu etablieren, verhindern bisher die politische Instabilität, die schlechte Infrastruktur, die Zollgrenzen und nicht zuletzt die mit Mittelosteuropa vergleichbaren Arbeitskräfteknappheiten in der Ukraine (Interviews 25.10.07, 30.10.07) eine solche Entwicklung.

2.5. Schlussfolgerungen

In der Forschungsliteratur finden sich unterschiedliche Einschätzungen über die Entwicklung der Arbeitsteilung zwischen West- und Mittelosteuropa in der Automobilindustrie. Einige Autoren betonen eine „complementary specialisation“ beider Regionen (Kurz/Wittke 1998), während andere den „Wettbewerb von unten“ durch mittelosteuropäische Standorte und seine negativen Wirkungen für Westeuropa hervorheben (Nunnenkamp 2005). Wir haben

in diesem Kapitel gesehen, dass beide Charakterisierungen durchaus richtige Teilansichten der Entwicklung festhalten, die wir im Folgenden aufschlüsseln wollen.

- Bei den Automobilherstellern ist Verlagerung aus West- nach Mitteleuropa bislang sehr begrenzt geblieben. Die Expansion der Unternehmen in Mitteleuropa hat vor allem die Form einer komplementären Produktverteilung zwischen Ost und West angenommen: Besonders preissensitive Produkte werden in Mitteleuropa hergestellt, Produkte, die weniger dem Preis- und stärker dem Qualitätswettbewerb ausgesetzt sind, verbleiben in Westeuropa. Spezialisierung auf preissensitive Produkte in Mitteleuropa bedeutet keine Spezialisierung auf besonders arbeitsintensive Produkte. Auch die Herstellung der Premiumautomobile und Premiumcoaches in Westeuropa ist sehr arbeitsintensiv. Die niedrigen Arbeitskosten in Mitteleuropa werden vielmehr durch eine niedrige Automatisierung genutzt. Neben der komplementären Produktspezialisierung spielen auch eine vertikal komplementäre Arbeitsteilung (arbeitsintensive Fertigungsstufen in Mitteleuropa) und die Parallelproduktion gleicher Produkte in Ost und West eine Rolle.
- Die Auswirkungen der sich entwickelnden Ost-West-Arbeitsteilung auf die Länder Westeuropas sind unterschiedlich. Wachstum der Nachfrage findet vor allem im Premiumsegment und im Niedrigpreissegment statt, während die Nachfrage nach traditionellen Volumenmodellen stagniert. Niedrigpreisfahrzeuge werden in Niedriglohnländern produziert, vom Wachstum des Premiummarktes konnte dagegen vor allem die deutsche Automobilindustrie profitieren und die Wachstumsschwäche des Volumenmarktes kompensieren. In Italien und Frankreich haben dagegen die abnehmenden Produktionsmengen der Volumenhersteller zu Beschäftigungsverlusten geführt.
- Bei Zulieferern sind Verlagerungsfälle häufiger als bei Automobilherstellern. Verlagert wird die Produktion von Komponenten unterschiedlicher Komplexität und Arbeitsintensität: Von Kabelbäumen über Sitze bis zu Motoren. Die deutsche Automobilindustrie bezieht im westeuropäischen Vergleich besonders viele Komponenten aus den Niedriglohnländern Mitteleuropas. Es kann argumentiert werden, dass dieser Kostenvorteil ihre Absatzmöglichkeiten erhöht und zu der Stabilität der Beschäftigung in Deutschland beigetragen hat. Die Fallstudien zeigen unterschiedliche Zusammenhänge zwischen Verlagerung, Wachstum und Beschäftigung: Am Beispiel eines Großzulieferers von Sitzen wurde die Überlagerung eines Wachstumsprozesses durch Übernahmen und einer Verlagerung aus Hochlohn- in Niedriglohnländer dargestellt, die zu Beschäftigungsverlusten in Hochlohnländern führt. Am Beispiel der Kabelbaumproduktion wurde eine komplette Verlagerung der Fertigung in Niedriglohnländer gezeigt, die jedoch das Wachstum des untersuchten Zulieferers von einem mittelständischen Unternehmen zu einem *Global Player* ermöglicht und so die administrative Zentrale und FuE des Unternehmens in Deutschland erhalten hat. Am Beispiel der Motorenherstellung wurde die Verlagerung der Motorenmontage nach Mitteleuropa gezeigt, wobei aber ein Großteil der Komponenten weiterhin aus Deutschland bezogen wird. Die Ansiedlung von Zulieferern von Motorkomponenten in Mitteleuropa seit Ende der 1990er Jahre zeigt, dass bisherige deutsche Exporte mittelfristig verdrängt werden könnten.
- Es kann erwartet werden, dass gering qualifizierte Arbeitskräfte in Hochlohnländern von dem Wettbewerb der Niedriglohnländer besonders betroffen sind. Die vorgestellten Fallstudien und Analysen bestätigen das. Seit Anfang der gegenwärtigen Dekade nimmt in der deutschen Automobilindustrie die Zahl der Arbeiterarbeitsplätze ab, dabei sind vor allem in Zulieferunternehmen Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen verloren gegangen. Das kann auf Verlagerung zurückgeführt und als Ausdruck einer tendenziellen Spezialisierung der deutschen Automobilindustrie auf humankapitalintensive Tätigkeiten interpretiert werden. Der Verlust von Arbeitsplätzen in der Fertigung wird zwar durch den Aufbau von Beschäftigung in der Forschung, Entwicklung und im Design kompensiert. Für die betroffenen Menschen kann dieser Verlust aber eine Gefährdung ihrer Existenz bedeuten.

- Bemerkenswert ist, dass es bisher – mit der Ausnahme besonders arbeitsintensiver Produkte (Kabelbäume, Textil) kaum Weiterverlagerungen aus Mittelosteuropa in andere Niedriglohnländer gegeben hat. Es ist wichtig zu realisieren, dass die Spielräume für eine Weiterverlagerung geographisch begrenzt sind. Als mögliche Zielländer für Weiterverlagerung der Komponentenfertigung kommen die Türkei, Ukraine, Weißrussland und die westlichen Regionen Russlands in Frage, da aus diesen Regionen noch in einer vertretbaren Zeit und mit vertretbaren Kosten die west- und mitteleuropäischen Automobilwerke beliefert werden können. Allerdings sind die Lohnkosten in der Türkei bereits etwas höher als in Mittelosteuropa und in den Industriezentren Russlands nähern sie sich dem mittelosteuropäischen Niveau an. Die Ukraine leidet unter der politischen Instabilität und es sind Arbeitskräfteknappheiten spürbar, die mittelfristig ebenfalls zu einer Erhöhung des Lohnniveaus führen werden. Die Verlagerungskarawane kann also nicht unendlich weiter ziehen und die Mobilität des Kapitals ist kein universelles Drohmittel.

3. Arbeitsmodelle in Mittelosteuropa

3.1. High road und low road Arbeitsmodelle

Die Auswirkungen des Wandels der internationalen Arbeitsteilung auf Arbeit und Beschäftigung sind umstritten. In der arbeitspolitischen Diskussion spielt die These eines vom globalen Wettbewerb ausgelösten *race to the bottom* bei Löhnen und Arbeitsbedingungen eine zentrale Rolle. Diese These hat zwei Elemente: Zum ersten wird ein Unterbietungswettbewerb auf der Ebene der Unternehmen erwartet, deren Standorte um Aufträge konkurrieren. Zum zweiten wird eine Übertragung des Wettbewerbs auf die staatliche Ebene erwartet, indem Verlagerungen und Verlagerungsdrohungen die Politik unter Druck setzen, Arbeitsstandards und Steuersätze zu senken.

Die Forschung zu Wechselwirkungen zwischen Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen in West- und in Mittelosteuropa hat sich vor allem auf multinationale Unternehmen und auf die Frage des Transfers von Praktiken aus den Herkunftsländern der Unternehmen nach Mittelosteuropa konzentriert. Die in Mittelosteuropa sehr stark vertretenen deutschen Unternehmen waren am häufigsten Gegenstand von Studien. Die Befunde sind kontrovers. In Bezug auf die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen in Mittelosteuropa stellen Tholen et al. (2006) fest, dass die Unternehmen Interesse an der Etablierung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen nach deutschem Muster zeigen, während Dörrenbächer (2003), Fichter (2003) und Fichter et al. (2005) dieses Ergebnis nicht bestätigen. Bluhm (2007) sieht dabei Unterschiede zwischen eher sozialpartnerschaftlich orientierten Großunternehmen und den KMUs. In Bezug auf Qualifizierung und Personalentwicklung argumentieren Fichter et al. (2005), dass deutsche Unternehmen eine investive Haltung gegenüber Qualifikationen der Beschäftigten inklusive der Kooperation mit lokalen Berufsschulen aus Deutschland nach Mittelosteuropa transferieren (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2007), während Bluhm (2007) eher den Trend eines allgemeinen Rückzugs der Unternehmen in Mittelosteuropa aus der Berufsausbildung sieht. In Bezug auf die Bedeutung der Beschäftigungssicherheit und die Nutzung von Flexibilitätsinstrumenten wird von Fichter et al. (2005) und von Bluhm (2007) der Transfer von Praktiken aus Deutschland nach Mittelosteuropa betont: Im Vordergrund stehen Beschäftigungssicherheit und die interne Flexibilität durch Arbeitszeit und durch qualifizierte Arbeitskräfte. Allerdings argumentieren Bohle und Greskovits (2005), dass es klare Branchenunterschiede gibt: Eine Welt der Beschäftigungssicherheit in Branchen wie Automobil- und Maschinenbau und eine Welt der unsicheren Beschäftigung in Branchen wie der Elektronikmontage. Bei der Analyse des Transfers von Praktiken der Arbeitsregulierung nach Mittelosteuropa wird manchmal die Bedeutung von Modellfluchtstrategien⁵ thematisiert, da eine solche Modellflucht Druck auf Arbeitsbedingungen in Westeuropa ausüben könnte. Bluhm (2003) sowie Meardi und Toth (2006) haben darauf hingewiesen, dass

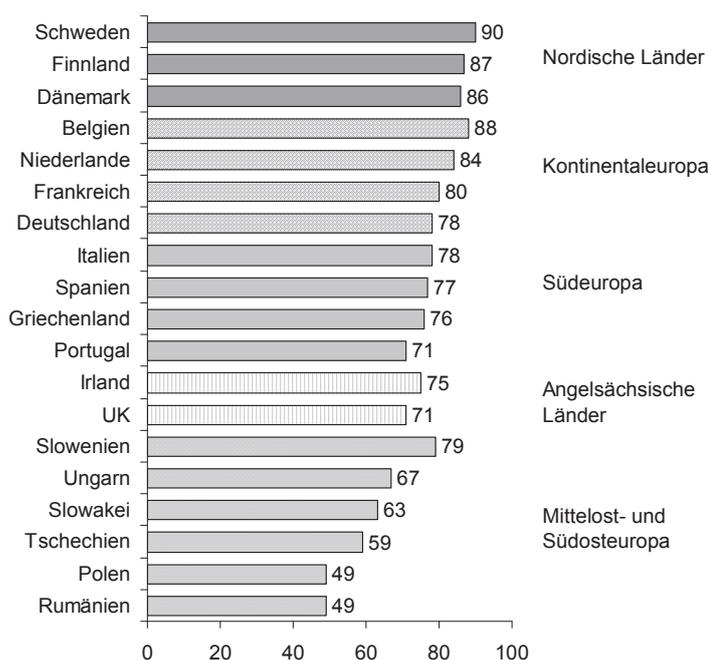
⁵ So war beispielsweise die Ansiedlung der amerikanischen Automobilunternehmen in den mexikanischen Maquiladoras auch mit Modellfluchtmotiven verbunden. Die amerikanischen Unternehmen gaben die stark gewerkschaftlich organisierten Werke in Zentralmexiko auf und errichteten neue Werke in Nordmexiko, wo es leichter fiel, den Widerstand der Beschäftigten zu bekämpfen und managementfreundliche Gewerkschaften zu etablieren (vgl. Rothstein 2004: 210).

manche Unternehmen Praktiken aus ihren Heimatländern bewusst nicht nach Mitteleuropa transferieren, weil sie eine *Exit*-Option aus dem Regulierungsrahmen ihrer Heimat suchen. Allerdings wurde eine solche Praxis nur von wenigen Autoren (Ellingstad 1997) als ein genereller Trend angesehen. In der gegenwärtigen Debatte in Deutschland wird stattdessen argumentiert, dass insbesondere die deutschen Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre eine Veränderung ihres Heimatmodells im Sinne längerer und flexiblerer Arbeitszeiten sowie eines dezentralisierten Tarifsystems erreicht haben, die eine Modellflucht überflüssig macht (Blum 2000; Blum 2007: 280; vgl. auch Fichter 2005). Wir werden auf diesen Punkt in Kapitel 4 zurückkommen.

Die zweite Ebene eines möglichen *race to the bottom* in Europa ist jene der staatlichen und kollektivvertraglichen Regulierung. Eine Reihe von Forschern hat den Trend einer anhaltenden Erosion der Gewerkschaftsmitgliedschaft und der tariflichen Aushandlungssysteme in Mitteleuropa festgestellt (vgl. Crowley/Ost 2001; Gardawski et al. 1999), die deutlich stärker sind als vergleichbare Prozesse in Westeuropa. Kohl und Platzer (2004) sehen in Mitteleuropa ein „transformationsgesellschaftliches Modell“, das sich durch schwache kollektive Aushandlungsinstitutionen sowie eine geringe Durchsetzungsfähigkeit des staatlichen Arbeitsrechts auszeichnet. Die Autoren identifizieren aber zwei unterschiedliche Entwicklungspfade: eine relativ schnelle Verbesserung und eine Annäherung an westeuropäische Standards im Falle Sloweniens, Ungarns und der Slowakei (Kohl/Platzer 2004: 282f) und eine Stagnation der Entwicklung in Polen, Tschechien und den baltischen Staaten. Kohl et al. (2006) haben einen auf Experteneinschätzungen beruhenden Index entwickelt, der die Qualität und Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitnehmerrechten zu messen versucht (Kohl et al. 2006: 408; Kohl/Platzer 2007). Sie kommen zum Ergebnis, dass die Arbeitsstandards in Mitteleuropa deutlich niedriger sind als in Westeuropa, wobei Polen, Rumänien und Tschechien besonders schlecht abschneiden (vgl. Abbildung 13). Slowenien liegt aber über dem westeuropäischen Durchschnitt und Ungarn in seiner Nähe. Eine andere Position hat Bohle (2007) formuliert: Sie sieht die baltischen Länder Estland, Lettland und Litauen als die Verkörperung eines angelsächsischen Modells der Deregulierung, während sie bei mittelosteuropäischen Länder Ähnlichkeiten zum westeuropäischen Modell der sozialen Sicherung und Arbeitsregulierung betont. So ist es zumindest diskussionswürdig, ob es ein mittelosteuropäisches Modell schwacher Arbeitsregulierung oder vielmehr unterschiedliche Entwicklungen gibt.

Abbildung 13: Index der Arbeitsstandards in europäischen Ländern, 2006

(Quelle: Kohl et al. 2006: 408.)



Zusammenfassend zeigen sich auf der Ebene der staatlichen Regulierung und der Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitnehmerrechten Indizien für die *race to the bottom*-These in Europa: Insbesondere in Polen, Rumänien und Tschechien scheint das Niveau der Arbeitnehmerrechte deutlich geringer als in westeuropäischen Staaten. Diese Indizien erfahren aber keine klare Bestätigung durch Forschung auf der Unternehmensebene. Forschungen zum Transfer von Praktiken der Arbeitsregulierung nach Mittelosteuropa kommen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, wenngleich die Nutzung Mittelosteuropas für Modellflucht im Sinne einer bewussten Abkehr von westeuropäischen Praktiken eher eine Ausnahme zu sein scheint.

Wie wirkt sich aber der Prozess der europäischen Integration aus? Wirkt die Regulierung der Europäischen Union einem *race to the bottom* entgegen oder befördert sie ihn sogar? Diese Frage ist für die Zukunft eines europäischen Sozialmodells entscheidend. Es gibt keine einheitliche Definition des europäischen Sozialmodells, was die Tatsache widerspiegelt, dass es sich dabei um ein umkämpftes politisches Ziel handelt. Kohl und Platzer (2003: 280) haben dieses Modell durch die „Institutionalisierung des sozialen Ausgleichs“ in Form der sozialen Sicherungssysteme, der Arbeitsmarktregulierung und der sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen charakterisiert. Vaughan-Whitehead (2003: 6ff) bietet eine lange Liste der Elemente des europäischen Sozialmodells an: „increased minimum rights as regards working conditions, sustainable and universal social protection systems, strong and well-functioning social dialogue, belief in participation and democracy at the workplace, participation extended to all citizens, an inclusive society, decent or fair wages and living standards, employment as a key priority, maintaining public services of general interest, and equal opportunities and fight against discrimination“. Kohl und Platzer (2003: 286) erwarten, dass der Prozess der Marktintegration bei den politischen und wirtschaftlichen Akteuren den Bedarf an einer gemeinsamen Sozial- und Arbeitspolitik wecken wird: „Jede Stufe der Marktintegration führt jedoch zu je spezifischen Auseinandersetzungen um die Reichweite, die Kompetenzstrukturen und Entscheidungsmodi einer gemeinschaftlichen Sozialpolitik“ (Kohl/Platzer 2003: 286). Vaughan-Whitehead (2003: 522f) erhofft von der Übertragung des EU *acquis communautaire* einen arbeits- und sozialpolitischen Fortschritt in den mittelosteuropäischen Ländern.

Eine Reihe von Studien beurteilt jedoch die Auswirkungen der EU-Regulierung sehr kritisch. Meardi (2007) argumentiert, dass die EU-Direktiven gerade von den mittelosteuropäischen Regierungen zu einer Verschlechterung der Arbeitsstandards genutzt worden sind. So sei die EU-Arbeitszeitdirektive in Ungarn der Vorwand für eine Verlängerung der maximal erlaubten Arbeitszeit gewesen; in Polen seien mit Verweis auf die EU-Standards die Überstundenzuschläge gesenkt worden; schließlich wurden in ganz Mittelosteuropa als Antwort auf die EU-Direktive über Information und Konsultation Betriebsräte eingeführt, die sich nach Meardi in der Praxis als „gelbe Gewerkschaften“ entpuppen. Meardi (2007: 510) schreibt: „There is no institutional transfer of the European Social Model eastwards, neither through EU policies, nor through multinational companies. The main impact of the EU on NMS (New Member States) politicians has been through the single market, EMU (European Monetary Union) constraints and the competition for foreign direct investment. [...] As its pressure for competition is so much stronger than its whisper of a social dimension, the EU is not currently promoting social dialogue in the NMS – if anything, it is undermining it.“ Höpner (2008) verweist auf Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs von 2007, in denen in zwei Fällen aus Schweden und Finnland Streikaktivitäten gegen die Unterschreitung von Branchentarifverträgen durch ausländische Dienstleistungsunternehmen zu einem unzulässigen Verstoß gegen die Dienstleistungsfreiheit erklärt wurden. Höpner (2008: 49) schließt seine Analyse mit den Worten ab: „Hören wir auf, die europäische Wirtschaftsintegration als demokratisches und soziales Projekt zu verklären. Sie ist keins von beiden.“

Die Direktiven der Europäischen Union geben bislang dem Ziel der Marktintegration Vorrang vor arbeits- und sozialpolitischen Zielen, so dass die Chancen einer Regulierung des Standortwettbewerbs und einer Verhinderung eines *race to the bottom* durch die EU im besten Fall umstritten sind. Allerdings stellt sich die Frage der Entwicklung eines europäischen Sozialmodells nicht nur auf der Ebene der Regulierung, sondern auch auf der Ebene der Unter-

nehmen. Hier bietet die Diskussion über innovative Arbeitsorganisation einen Ausgangspunkt, die in Europa auf lange Traditionen zurückblickt.

Ein Vorreiter innovativer Formen der Arbeitsorganisation war die Automobilindustrie. Aufgrund von Arbeitskräfteknappheiten und Protestbewegungen gegen die Arbeitsbedingungen in der Massenproduktion in den 1960er und 1970er Jahren begann in der europäischen Automobilindustrie die Suche nach neuen Formen von Arbeit, zu deren wichtigsten Elementen Arbeitsanreicherung und Gruppenarbeit wurden. In Schweden wurden die Volvo-Werke Kalmar und Arendal in den 1970er Jahren sowie Uddevalla in den 1980er Jahren zum „Swedish model of work life development“ (Jonsson et al. 2004). In Deutschland förderten in den 1970er Jahren die staatlichen Programme zur „Humanisierung der Arbeit“ und in den 1980er Jahren die Versuche der Unternehmen, die Automobilmontage möglichst weitgehend zu automatisieren, die Verbreitung von Facharbeit in der Produktion und die Entwicklung des so genannten „Anlagenführers“ als neuen Leitbildes der Arbeitsorganisation (Kern/Schumann 1984; vgl. Jürgens 1995).

In den 1990er Jahren führte die steigende Arbeitslosigkeit dazu, dass die Bemühungen der Unternehmen zur Steigerung der Attraktivität von Industriearbeit abnahmen. Zugleich gewann mit der Lean Production ein neues Leitbild an Bedeutung, das zu einer teilweisen Retaylorisierung der Arbeitsorganisation führte (Springer 1999; Jürgens 1997). Dennoch bleibt die Orientierung an Konzepten von „guter“ Arbeit in Europa wirksam, ein vollständiges roll back hat nicht stattgefunden. Springer (1999) berichtet im Fall der deutschen Automobilindustrie von Auseinandersetzungen zwischen Protagonisten und Gegnern einer partizipativen Gestaltung der Arbeitsorganisation. Kuhlmann et al. (2004) stellen Beispiele innovativer Arbeitsorganisation aus der Automobilindustrie, dem Maschinenbau, der Chemischen Industrie und der Elektronikbranche in Deutschland vor. In angelsächsischen Ländern wird über „high performance workplaces“ (HPW) diskutiert (vgl. Applebaum et al. 2000; Legge 2005; Jacoby 2005), die als die wirtschaftlichste Form der Arbeitsgestaltung für Unternehmen mit einem Fokus auf Qualitätswettbewerb postuliert werden. Die zentralen Dimensionen der HPW sind Einbeziehung der Beschäftigten in Problemlösungsaktivitäten und Entscheidungsfindung, Motivation sowie Qualifizierung und Personalentwicklung (Ramsay et al. 2000: 508).

Im Fall des 2002 begonnenen Auto5000-Projekt von Volkswagen wurde schließlich explizit die Frage aufgeworfen, inwieweit eine innovative Arbeitsorganisation eine spezifische Stärke von Hochlohnstandorten und somit eine „intelligente“ Antwort auf den Wettbewerb der Niedriglohnländer darstellt (vgl. Schumann et al. 2006). Durch eine Arbeitsorganisation mit ganzheitlichen Arbeitsinhalten, erweiterten Handlungsspielräumen für Beschäftigte und flachen Hierarchien sowie durch die Verbindung von Arbeit, Qualifizierung und Verbesserungsaktivitäten erzielt das Projekt deutliche Produktivitätsgewinne gegenüber anderen VW-Standorten. Allerdings ist es diskussionswürdig, ob innovative und intelligente Formen der Arbeitsorganisation tatsächlich Hochlohnstandorten vorbehalten sind.

Für die Analyse der Interaktion und Wechselwirkung zwischen der Arbeitspolitik in West- und in Mitteleuropa werden wir in Anknüpfung an die Diskussionen über innovative Arbeitspolitik das Konzept der *high road*- und *low road*-Arbeitsmodelle nutzen. Die Begriffe *high road* und *low road* stammen aus der Diskussion über die Entwicklung von industriellen Distrikten (vgl. Turner et al. 2001). Sengenberger und Pyke (1992) unterscheiden zwei Formen der Entwicklung von „industrial districts“ im globalen Wettbewerb: „The ‘low road’ to restructuring [...] consists of seeking competitiveness through low labour cost, and a deregulated labour market environment. [...] The principal alternative to such ‘destructive competition’ is the ‘high road’ of constructive competition, based on efficiency enhancement and innovation; that is, through economic gains that make wage gains and improvements in social conditions feasible, as well as safeguarding workers’ rights and providing adequate standards of social protection“ (Sengenberger/Pyke 1992: 12–13). Industriesoziologen haben hervorgehoben, dass der Fokus auf Qualitätsproduktion ein wichtiges Element eines „virtuous circle of upmarket industrial restructuring“ (Streeck 1991: 54; Streeck/Sorge 1988), d.h. der *high road* ist. Damit rückten die innerorganisatorischen und arbeitspolitischen Bedingungen der Qualitätsproduktion in das Feld der Forschungsdiskussion.

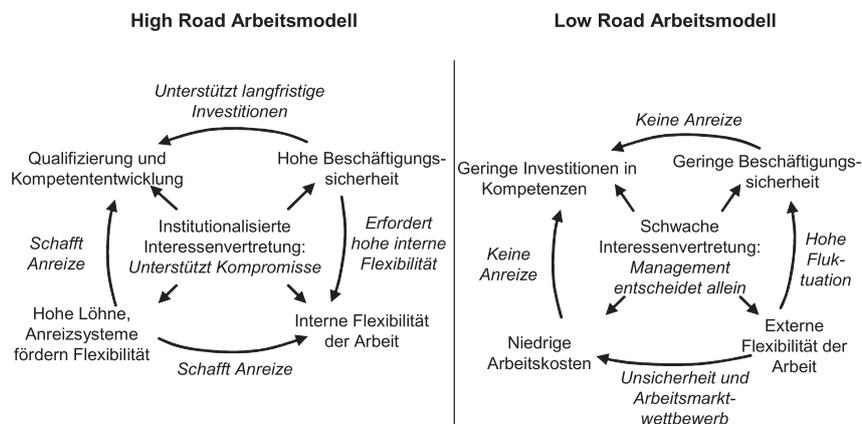
In unserer Definition des Arbeitsmodells knüpfen wir an die von der GERPISA entwickelte Konzeption des Produktionsmodells und des Governance Kompromisses an (Boyer/Freyssenet 2002).⁶ Das Arbeitsmodell ist Teil des Produktionsmodells und bezeichnet ein Ensemble von komplementären Praktiken der Arbeitsregulierung (vgl. auch Katz/Darbishire 2000: 10), die wir fünf zentralen Dimensionen zuordnen: Beschäftigungssicherheit, Flexibilität, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Leistungsregulierung und Interessenvertretung. Komplementär bedeutet hierbei, dass sich diese Praktiken in bestimmten Kombinationen gegenseitig verstärken.

Bei der Analyse der Arbeitsmodelle greifen wir die Diskussion über die Unterschiede zwischen der *high road* und der *low road* auf. *High road* und *low road* Arbeitsmodelle repräsentieren unterschiedliche Bündel von Praktiken, die sich durch unterschiedliche Interdependenzen auszeichnen. Eine *high road*-Strategie benötigt ein hohes Niveau von Qualifikationen der Beschäftigten sowie eine langfristige Personalentwicklung. Ein wichtiger Anreiz für langfristige Investitionen in Personalentwicklung ist ein hohes Niveau der Beschäftigungssicherheit. Beschäftigungssicherheit setzt wiederum ein hohes Niveau interner Flexibilität (funktionale Flexibilität, Arbeitszeitflexibilität) voraus. In der Abbildung 14 werden diese Zusammenhänge illustriert. Die Leistungsregulierung muss sowohl Anreize für die interne Flexibilität als auch für die langfristige Qualifizierung geben. Ein hohes Niveau der Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung in Managemententscheidungen unterstützt die Bereitschaft zu Qualifizierung und Flexibilität. Zusammenfassend ist ein *high road*-Arbeitsmodell also langfristig und investiv gegenüber Qualifikationen der Beschäftigten orientiert.

Eine *low road*-Strategie setzt dagegen auf niedrige Arbeitskosten und den Einsatz von angelernten Arbeitskräften. Das niedrige Lohnniveau wird dabei nicht zuletzt durch die Beschäftigungsunsicherheit und die hohe Arbeitsmarktkonkurrenz zwischen angelernten Arbeitskräften aufrechterhalten. Das wichtigste Flexibilitätsinstrument ist die Anpassung der Anzahl der Beschäftigten (externe Flexibilität durch Entlassungen oder Leiharbeit). Auch in diesem Fall zeigt die Abbildung 14 die Zusammenhänge. Die niedrigen Löhne und die geringe Beschäftigungssicherheit bedeuten ein hohes Konfliktpotential. Um Konflikte zu begrenzen, sucht das Management die Schwächung oder Vermeidung der Interessenvertretung der Beschäftigten. Unter diesen Umständen sind langfristige Investitionen in Qualifikationen und Kompetenzen weder für das Unternehmen noch für die Beschäftigten rational.

Abbildung 14: *High road* und *low road* Arbeitsmodelle

(Quelle: Eigene Darstellung.)



Im Folgenden untersuchen wir die Entwicklung der Arbeitsmodelle in Mittelosteuropa und die Chancen für einen *high road*-Entwicklungspfad. Die Darstellung ist in vier Abschnitte gegliedert, die sich mit verschiedenen Elemen-

⁶ Ein Produktionsmodell ist durch eine kohärente Verbindung der Produktpolitik, der Organisation des Produktionsprozesses in der Wertschöpfungskette und bestimmter Formen der Arbeitsbeziehungen gekennzeichnet. Es beruht auf Governance Kompromissen zwischen relevanten Akteuren im Unternehmen.

ten der Arbeitsmodelle beschäftigen: Entgeltentwicklung, Qualifizierung und Personalentwicklung, Beschäftigungssicherheit und Flexibilität sowie Interessenvertretung der Beschäftigten. Der letzte Abschnitt fasst die Analysestränge zusammen und entwickelt eine Charakterisierung des bisher dominierenden Arbeitsmodells in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie. Es wird gezeigt, dass sich ein eingeschränktes *high road*-Modell entwickelt hat, das von Spannungen gekennzeichnet ist, die in der gegenwärtigen, von Arbeitskräfteknappheiten, zunehmenden Arbeitskonflikten und politischen Auseinandersetzungen gekennzeichneten Situation aufbrechen.

3.2. Ende der Lohnmoderation?

Die Stagnation der Löhne in Mittelosteuropa in den 1990er Jahren und bis zum EU-Beitritt galt als ein zentrales Argument für die *race to the bottom*-These (vgl. Ellingstad 1997). Die Löhne nahmen sehr langsam zu und blieben weit hinter dem rasanten Produktivitätsanstieg zurück, der von der Entstehung neuer und moderner Produktionsstätten befördert wurde. Tabelle 5 vergleicht die Entwicklung der Bruttolöhne und der Wertschöpfung pro Beschäftigten in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie zwischen 1995 und 2005. Selbst in Ungarn, dem mittelosteuropäischen Land mit dem geringsten Abstand zwischen Lohn- und Produktivitätsentwicklung wuchs die Produktivität doppelt so schnell wie die Löhne. In Polen nahmen die Löhne besonders langsam zu und blieb die Schere zwischen Löhnen und Produktivität besonders groß, da das Land von einer besonders hohen Arbeitslosigkeit von bis zu 20 % am Anfang der gegenwärtigen Dekade geplagt wurde. Die Abkopplung der Löhne von der Produktivitätsentwicklung in Mittelosteuropa ähnelt der Situation in den mexikanischen *Maquiladoras* und in den „export processing zones“ in anderen Niedriglohnländern.⁷

Tabelle 5: Wachstum des Bruttolohns und der Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie (nationale Währungen, konstante Preise, NACE 34 Klassifikation)

(Quellen: Polnisches Statistikamt, Tschechisches Statistikamt, Ungarisches Statistikamt, VDA International Auto Statistics.)

| | Lohnwachstum 1995-2005 | Zunahme der Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten 1995-2005 | Bruttomonatslohn 2005 |
|------------|---------------------------|---|--------------------------|
| Polen | +40% | +245% | 641 € |
| Tschechien | +56% | +197% | 730 € |
| Ungarn | +73% | +154% | 765 € |

Die wachsenden Arbeitskräfteknappheiten seit dem EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder in 2004 haben den Gewerkschaften Spielräume für eine aggressivere Lohnpolitik eröffnet. Während es in den 1990er Jahren (abgesehen von dem Privatisierungsprozess) keine Streiks und Arbeitskonflikte in Automobilunternehmen in Mittelosteuropa gab, nehmen nun Konflikte zu. Ausdruck des Drucks zur Erhöhung der Löhne und Verbesserung der Arbeitsbedingungen war die Welle von Protesten und Streikdrohungen, die die polnische Automobilindustrie in den Jahren 2006 und 2007 traf. Zum allerersten Mal protestierten die Gewerkschaften bei MAN, VW, Toyota und GM öffentlich gegen zu niedrige Löhne und drohten sogar mit Streiks. In allen Fällen wurden Erhöhungen von 15–20 % gefordert, was deutlich über der Inflationsrate (2 %) lag. Vergleichbare Konflikte haben bei Skoda in Tschechien und bei Dacia in Rumänien stattgefunden. Die Antworten der Unternehmen deuten bisher in Richtung der *high road*. Die Unternehmen versuchen, Beschäftigte mit speziellen Leistungen wie einer zusätzlichen Krankenversicherung oder mit Freizeiteinrichtungen zu binden, in Qualifizierung zu investieren und die Löhne zu erhöhen. In einer von KPMG (2007) durchgeführten Umfrage unter Unternehmen wurden größere Anstrengungen in der Personalentwicklung und Lohnerhöhungen als die wichtigsten Antworten auf Migration und daraus resultierende Arbeitskräfteknappheiten angegeben. Bemerkenswert ist, dass 31 % der Unternehmen auch eine Erhöhung des Mindestlohnes befürworteten, um das Lohnniveau zu erhöhen und so Migration einzudämmen.

⁷ Wir können die gleiche Entwicklung in Mexiko beobachten. Zwischen 1995 und 2005 nahmen die Realbruttolöhne in der mexikanischen Automobilindustrie um 29 % zu (ILO Labor Statistics, <http://laborsta.ilo.org/>, nationale Währung, konstante Preise). Die Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten der Automobilindustrie nahm im gleichen Zeitraum um 329 % zu (Banco de Informacion Economica, <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieinti.exe/>, nationale Währung, konstante Preise).

In den kommenden Jahren ist ein Sprung der Löhne in Mittelosteuropa zu erwarten, auch wenn die Region noch länger einen klaren Lohnkostenvorteil gegenüber Westeuropa haben wird. Schätzungen über die Dauer einer Angleichung der Lohnniveaus in West- und Mittelosteuropa sind sehr unsicher. Die EU erwartet, dass das Wirtschaftswachstum in Mittelosteuropa langfristig doppelt so hoch sein wird wie in der EU-15. Auf dieser Grundlage wird eine Angleichung der Einkommensniveaus in Mittelost- und Westeuropa gemessen in Kaufkraftparitäten bis etwa 2040 erartet (2006b: 45). Wilfried Sihn von der Technischen Universität Wien erwartet sogar eine Angleichung der Löhne in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie an den Durchschnitt der EU-15 bis 2015 oder 2020 (Automobil-Produktion 12/2005: 23). Das wäre ein überraschend schneller Angleichungsprozess, der vor allem die Gehälter von Spezialisten und Fachkräften betreffen könnte. Ein Faktor, der die Angleichung seit der EU-Osterweiterung verstärkte, war die Aufwertung der mittelosteuropäischen Währungen gegenüber dem Euro. Während noch in den 1990er Jahren eine anhaltende Abwertung insbesondere der polnischen und ungarischen Währung zum Erhalt der Lohnkostenvorteile beigetragen hat, haben in den Jahren vor dem Ausbruch der Wirtschaftskrise alle mittelosteuropäischen Währungen deutlich gegenüber dem Euro an Wert gewonnen. Die Wirtschaftskrise hat jedoch Ende 2008 zu einer Destabilisierung und Abwertung der mittelosteuropäischen Währungen geführt und damit die währungsbedingte Angleichung der letzten Jahre erst einmal rückgängig gemacht.

3.3. Qualifizierung und Personalentwicklung

Zu Zeiten des kommunistischen Regimes existierte in Mittelosteuropa eine spezifische Form betrieblicher Berufsausbildung: Berufsschulen waren oft an größere Betriebe angegliedert und auf ihren Bedarf ausgerichtet. Angesichts der Wirtschaftskrise im Zuge der „Schocktherapie“ Anfang der 1990er Jahre gerieten allerdings die meisten staatlichen Großbetriebe in die Gefahr eines Zusammenbruchs und versuchten, durch Trennung von den Berufsschulen Kosten abzubauen. Bis Mitte der 1990er Jahre verschwanden fast alle an Betriebe angegliederten Berufsschulen oder wurden von den Betrieben abgekoppelt. Zugleich setzte der Zusammenbruch von staatlichen Industriebetrieben eine große Zahl von qualifizierten Arbeitern „frei“, die von den ausländischen Investoren rekrutiert werden konnten. In einigen der von uns untersuchten Betriebe hatten 70–80 % der Produktionsarbeiter eine abgeschlossene Berufsausbildung (Interviews 8.7.05, 8.3.06). Seit dem EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder 2004 sind die Unternehmen allerdings mit Arbeitskräfteknappheiten konfrontiert. Die Reaktionen der Unternehmen auf diese Entwicklung sind ein wichtiger Indikator für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsmodelle in der polnischen Automobilindustrie.

Grundsätzlich zeigen die Unternehmen in Mittelosteuropa eine hohe Bereitschaft, in die Qualifikationen der Beschäftigten zu investieren, wenngleich die Qualifizierung in unterschiedlicher Form stattfindet. Im Fall deutscher Unternehmen gibt es einige Fälle von Modellprojekten einer dualen Berufsausbildung in Kooperation mit lokalen Berufsschulen in Mittelosteuropa. Eine solche duale Berufsausbildung praktizieren alle Volkswagen-Werke in Mittelosteuropa (genauso wie das zu VW gehörige Skoda), wobei die Berufsausbildung auf die am stärksten benötigten Berufe wie etwa Mechatroniker konzentriert wird (Interview 8.7.05). In Polen haben wir auch beim deutschen Zulieferer Mahle eine duale Berufsausbildung vorgefunden (Interview 8.3.06). Bluhm (2007: 264f) berichtet, dass Bosch in Tschechien ebenfalls eine Berufsausbildung in Kooperation mit Berufsschulen anbietet. Automobilhersteller mit längeren Traditionen, wie etwa in Polen das Werk FSO in Warszawa oder das Fiat-Werk in Tychy, betreiben weiterhin ihre eigenen Berufsschulen. Zudem haben einige einheimische Unternehmen die Ausbildungspraxis deutscher Unternehmen aufgegriffen: Der polnische Bushersteller Solaris hat in expliziter Anlehnung an das Beispiel von VW eine Kooperation mit einer Berufsschule beschlossen und bietet seit 2007 eine dreijährige Berufsausbildung für Mechatroniker an (Interview 17.11.06). Bei Volvo Wrocław wurde zum Zeitpunkt unserer Kurzfallstudie ein ähnliches Projekt diskutiert (Interview 15.2.06). Die Praxis einer dualen Berufsausbildung bleibt allerdings vorwiegend auf deutsche und mittelosteuropäische Unternehmen beschränkt. Amerikanische, Japanische und Französische Unternehmen setzen auf die Rekrutierung von Arbeitskräften ohne Berufsausbildung, die intern eingearbeitet werden. Eine formale Kooperation mit Berufsschulen und der Erwerb zertifizierter Qualifikationen durch die Beschäftigten finden dabei nicht statt (Interviews 30.8.05, 6.9.06, 30.5.07).

Die Qualifizierungsaktivitäten sind für die Unternehmen allerdings ein zweischneidiges Schwert, denn in vielen Fällen nutzen die Produktionssysteme der Unternehmen die verfügbaren Kompetenzen der Beschäftigten nicht aus. Der Manager eines Automobilwerks in Polen beschrieb das Problem folgendermaßen: „Die Mitarbeiter hier sind zu hoch qualifiziert. Sie suchen mit ihren Qualifikationen nach den besten Perspektiven. Immer wieder führen die Arbeitsplätze, die wir anbieten können, zu einer gewissen Unzufriedenheit“ (Interview 23.2.06). Das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten resultiert in einer hohen Fluktuation in den Betrieben. Nur selten setzen die Unternehmen auf die Anreicherung der Arbeitsinhalte, um die Attraktivität der Arbeit zu erhöhen. Der Fokus der Produktionssysteme in den von uns besuchten Werken in Mittelosteuropa lag auf Standardisierung der Arbeitsinhalte und einer „strukturkonservativen“ Form von Gruppenarbeit (vgl. Schumann 2003), die die Selbstorganisation bei der Arbeit und die Arbeitsinhalte begrenzt (Jürgens/Krzywdzinski 2007).

Investitionen in Qualifikationen und Kompetenzentwicklung sprechen für starke Standortbindungen der Unternehmen und für eine *high road*-Entwicklung. Somit bleiben die Projekte einer dualen Berufsausbildung in Kooperation von Unternehmen und Berufsschulen noch isolierte Einzelfälle. Versuche einer sektorweiten Koordinierung von Berufsausbildungsaktivitäten, wie sie von der Deutsch-Tschechischen Außenhandelskammer unternommen wurden (vgl. Bluhm 2007), sind bislang gescheitert. Nur in der Slowakei gibt es in der Automobilindustrie eine Koordinierung der Ausbildungsaktivitäten durch den Arbeitgeberverband (intec.net 2005). Es ist noch nicht abzusehen, ob die Praxis der Investition in Qualifikationen fortgesetzt werden wird. „Free Rider“ könnten qualifizierte Arbeiter abwerben und einen Wettbewerbsvorteil durch die Nichtbeteiligung an den Qualifizierungskosten erreichen. Die Schwäche der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie die daraus folgende Schwäche der Koordinierungsmechanismen in den Ökonomien Mittelosteuropas könnte ein solches Verhalten befördern. Mittelosteuropa ist also an einem kritischen Punkt, an dem sowohl eine Beschleunigung der *high road*-Entwicklung durch Kompetenzentwicklung und Erhöhung der Arbeitsstandards als auch ein Rückfall in eine *low road*-Entwicklung möglich ist. Das zweite wäre der Fall, wenn die Unternehmen auf die Arbeitskräfteknappheiten mit Verlagerung in andere Niedriglohnländer oder mit einer Spezialisierung auf Produkte und Produktionssysteme, die mit angelernten Arbeitskräften auskommen, antworten würden.

3.4. Beschäftigungssicherheit

Beschäftigungssicherheit ist ein wichtiges Element von *high road*-Arbeitsmodellen und eine wichtige Voraussetzung für die Bereitschaft von Unternehmen und Beschäftigten, in unternehmensspezifische Qualifikationen zu investieren. Angesichts der zunehmenden Arbeitskräfteknappheiten in Mittelosteuropa sind die Unternehmen sehr an einer Bindung der Beschäftigten und einer stabilen Belegschaft interessiert. *Hire and fire*-Politik wird unter diesen Bedingungen nicht praktiziert. Es bleibt aber die Frage, wie Beschäftigungssicherheit mit den Flexibilitätsanforderungen balanciert wird.

Ein wichtiges Konfliktfeld ist dabei die Arbeitszeitflexibilität. Unternehmen sahen lange Zeit die Arbeitszeitregulierung in Mittelosteuropa als sehr rigide an. In allen mittelosteuropäischen Ländern waren in den 1990er Jahren die vorgeschriebenen Überstundenprämien sehr hoch (um 100 %) und es war ein sehr kurzer Ausgleichszeitraum für Mehrarbeit von drei bis vier Monaten vorgeschrieben, der Arbeitszeitkonten wie in Deutschland und in anderen westeuropäischen Ländern unmöglich machte. Seit Ende der 1990er Jahre haben allerdings alle mittelosteuropäischen Länder mit der Ausnahme Polens ihre Arbeitszeitregulierung flexibilisiert.

Die begrenzte Arbeitszeitflexibilität wurde von einigen Unternehmen als Argument für die Nutzung von Leiharbeit herangezogen (Interview 7.7.05). In fast allen ausländischen Unternehmen der Automobilindustrie, die wir in Mittelosteuropa besucht haben, wird Leiharbeit genutzt. Die Automobilindustrie ist in der Region der größte Nachfrager von Arbeitskräften der Leiharbeitsagenturen. Damit unterscheiden sich die mittelosteuropäischen Standorte der Automobilunternehmen von westeuropäischen Werken dadurch, dass Beschäftigungssicherheit auf einen kleineren Kern von Beschäftigten bezogen ist, während der Rand prekärer Beschäftigungsformen größer ist.

- General Motors und Lear sind Beispiele von Unternehmen, die Leiharbeitsagenturen als Rekrutierungsweg für Beschäftigte wählen. General Motors hat in Polen die Rekrutierungs- und Qualifizierungsaktivitäten komplett an die Agentur Adecco outgesourct (Interview 6.9.06). Beschäftigte beginnen als Leiharbeiter und werden nach einer Probezeit von einem Jahr fest übernommen. In der Folge großer Rekrutierungswellen kann der Anteil von Leiharbeitern auf bis zu 30 % steigen, um dann nach einiger Zeit wieder zurückzugehen (Interviews 9.3.06, 6.9.06).
- Andere Unternehmen nutzen Leiharbeitung zum Auffangen von Nachfragespitzen oder für den zusätzlichen Arbeitskräftebedarf bei Produktanläufen. In einigen Unternehmen, so etwa Volkswagen, wird aber auch ein permanenter Puffer von Leiharbeitern in Höhe von 10–15 % der Beschäftigung für sinnvoll gehalten, um auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können. Im Falle Volkswagens liegt damit der Anteil der Leiharbeiter in den mittelosteuropäischen Werken deutlich höher als in Deutschland (Interview 15.1.07).

Angesichts der Arbeitskräfteknappheiten in Mittelosteuropa ist zu erwarten, dass die Bereitschaft der Arbeitskräfte, als Leiharbeiter beschäftigt zu werden, abnehmen wird. Nicht zuletzt aus diesem Grund häufen sich Forderungen der Unternehmen nach einer stärkeren Anwerbung von Arbeitskräften in anderen Niedriglohnländern. Vorreiter ist die tschechische Republik, in der 2005 bereits über 200.000 ausländische Arbeitnehmer vor allem aus der Slowakei, Ukraine, Vietnam und Polen beschäftigt waren (Horáková 2006: 19). Die anderen mittelosteuropäischen Länder haben allerdings bisher eine eher restriktive Migrationspolitik betrieben, die ausländische Arbeitskräfte oftmals in die illegale Beschäftigung vor allem in der Baubranche, in der Landwirtschaft und in der Gastronomie abgedrängt hat. Da für Automobilunternehmen illegale Beschäftigung zumeist keine Option ist, können (abgesehen von Tschechien) die mittelosteuropäischen Standorte dieser Unternehmen bislang nicht auf Arbeitskräfte aus anderen Staaten zugreifen. Arbeitgeberverbände drängen daher darauf, die bürokratischen Hürden für die Arbeitsmigration nach Mittelosteuropa zu senken. Die polnische Regierung arbeitet etwa an einem Gesetz, das den Zuzug von Arbeitskräften aus den GUS-Staaten, China, Korea und Vietnam erleichtern soll. Obwohl Studien zur Situation ausländischer Arbeitskräfte in Mittelosteuropa bisher fehlen, zeigt die tschechische Erfahrung, dass insbesondere ausländische Leiharbeiter oftmals unter schlechteren Arbeitsbedingungen und mit schlechteren Löhnen beschäftigt werden als einheimische Arbeitskräfte (Interview 18.6.07). Arbeitsbedingungen ausländischer Arbeitskräfte werden daher für die mittelosteuropäischen Gewerkschaften zu einem immer wichtigeren Thema werden.

3.5. Interessenvertretung der Beschäftigten

Interessenvertretung der Beschäftigten ist das letzte Element der Arbeitsmodelle, das wir in diesem Bericht thematisieren. In der Forschungsliteratur werden unterschiedliche Ergebnisse bezüglich der Entwicklung von industriellen Beziehungen und dem Status der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten in den MOE-Ländern vorgestellt. Häufig wird ein allgemeiner Trend abnehmender Mitgliederzahlen der Gewerkschaften in Mittelosteuropa festgestellt (Ost/Crowley 2001; Gardawski et al. 1999). Tholen et al. (2006) kommen bei der Analyse deutscher Unternehmen in Mittelosteuropa zum Ergebnis, dass zumeist das Muster einer Anerkennung der Beschäftigtenvertretung (Gewerkschaft und/oder Betriebsrat) und einer Bemühung um kooperative Beziehungen dominiert. Das spricht gegen die These der Modellflucht. Bluhm (2007) betont die Unterschiede zwischen großen deutschen Konzernen und deutschen Mittelständlern. In Bezug auf große Unternehmen kommt sie zum gleichen Ergebnis wie Tholen et al., während mittelständische Unternehmen eher zu einer gewerkschaftsfeindlichen Haltung neigen. Nach Marginson und Meardi (2006) erweisen sich Investitionsmotive, Kompetenzanforderungen an Arbeitskräfte und die transnationalen Strukturen wie Eurobetriebsräte als wichtige Faktoren, die auf der Unternehmensseite die Haltung zur Interessenvertretung und industriellen Beziehungen an den MOE-Standorten beeinflussen. Starke Gewerkschaften und Betriebsräte in den Heimatländern der Unternehmen sowie hohe Qualifikationsanforderungen unterstützen den Transfer von *high road*-Modellen nach Mittelosteuropa, während entgegen den Erwartungen die Herkunftsländer der Unternehmen und der Investitionsmodus (Brownfield oder Greenfield) nur einen begrenzten Einfluss auf die Haltung zur Interessenvertretung der Beschäftigten haben (Marginson/Meardi 2006).

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den mittelosteuropäischen Werken liegt nach unseren Erhebungen zwischen 30 % und 60 % bei Endherstellern und bei etwa 20 % bei Zulieferern (Interviews 28.2.05, 21.3.05, 4.5.05). Das ist weniger als in den gut organisierten deutschen oder schwedischen Automobilindustrien, aber vergleichbar mit dem Organisationsgrad in Ländern wie Spanien, Italien oder Großbritannien. Seit Mitte der 2000er Jahre zeichnet sich zudem ein Ende des Trends sinkender Mitgliedszahlen, der in den 1990er Jahren dominierte. Die polnische Solidarność berichtet seit 2005 über eine Reihe von Gewerkschaftsgründungen in Greenfieldwerken: bei den amerikanischen Zulieferern Wabco und Johnson Controls, beim italienischen Zulieferer ASK, beim französischen Zulieferer Faurecia, beim deutschen Zulieferer Keiper, bei den japanischen Zulieferern Sanden, Sumitomo und NSK Nakanishi sowie in den Motorenwerken von Toyota.

Unsere Fallstudien zeigen eine relativ große Varianz der industriellen Beziehungen in Unternehmen der Automobilindustrie. Das Spektrum lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

- Als Beispiele einer sozialpartnerschaftlichen Beziehung zwischen Management und Gewerkschaften können die Werke von Volkswagen sowie von Volvo genannt werden. In diesen Fällen wird die Kooperation zwischen Management und Interessenvertretung der Beschäftigten als ein zentrales Element des „VW-Modells“ bzw. des „Volvo-Modells“ gesehen (Interviews 9.5.05, 13.5.05, 14.2.06). Im Fall von General Motors und Fiat in Polen, gab es Versuche des Managements, die Gründung bzw. die Arbeit der Gewerkschaften zu erschweren, die jedoch nach Widerstand der Beschäftigten und Gewerkschaften aufgegeben wurden (Interview 6.9.06; Meardi/Toth 2006). Schließlich entwickelten sich auch in diesen Werken eher kooperative Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaft.
- Anhaltende antigewerkschaftliche Aktivitäten werden von Suzuki Ungarn berichtet. 2006 wurde eine Gewerkschaft bei Suzuki gegründet, aber das Unternehmen entließ den Gewerkschaftsvorsitzenden. Der Konflikt um die Anerkennung der Gewerkschaft wurde in der Öffentlichkeit diskutiert. Als Reaktion auf die Entlassung lehnte es der ungarische Ministerpräsident ab, an der Zeremonie zum Start eines neuen Fahrzeugmodells im Werk teilzunehmen. Im Falle Toyotas wird aus den polnischen Motorenwerken eine ablehnende Haltung gegenüber den Gewerkschaften berichtet. Die gewerkschaftliche Vertretung ist zwar vom Unternehmen anerkannt worden, aber Gewerkschafter berichten von anhaltendem Druck des Unternehmens auf die Beschäftigten, nicht in die Gewerkschaft einzutreten. Im tschechischen Werk von Toyota und PSA hat sich dagegen die Gewerkschaft fest etabliert und berichtet von einer kooperativen Haltung des Managements (Interviews 30.5.07, 25.6.07).
- Insbesondere von Zulieferern in Mittelosteuropa werden häufig antigewerkschaftliche Aktivitäten berichtet. In den von uns untersuchten Fällen gab es bei Lear in Polen Druck seitens des Managements auf die Beschäftigten, aus der Gewerkschaft auszutreten (Interview 9.3.06). Stark antigewerkschaftlich verhält sich der französische Zulieferer Faurecia. In den Jahren 2006/07 entstanden Gewerkschaften in drei polnischen Werken von Faurecia, nur eine Gewerkschaftsorganisation konnte sich aber halten (Interview 5.6.08). In den anderen wurden Gewerkschafter entlassen und die Belegschaften durch Drohungen von einer gewerkschaftlichen Aktivität abgehalten.

Insgesamt sind also Werke von Automobilherstellern dadurch gekennzeichnet, dass Gewerkschaften vorhanden sind und sich zumeist kooperative Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften entwickelt haben. Ein wichtiger Faktor sind dabei die Interessenvertretungen in den Herkunftsländern der Unternehmen, die auf kooperative Beziehungen drängen. In Zuliefererunternehmen waren lange Zeit Gewerkschaften selten etabliert, was nicht zuletzt an den Versuchen der Unternehmen lag, Gewerkschaftsgründungen zu vermeiden oder zu verhindern. Seit Mitte der 2000er Jahre ist jedoch eine Welle von Gewerkschaftsgründungen in Greenfieldwerken von Zulieferern festzustellen. Arbeitskräfteknappheiten haben die Position der Beschäftigten verbessert und insbesondere die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust gemindert, was die Bedingungen für den Aufbau von Gewerkschaftsorganisationen verbessert.

3.6. Schlussfolgerungen

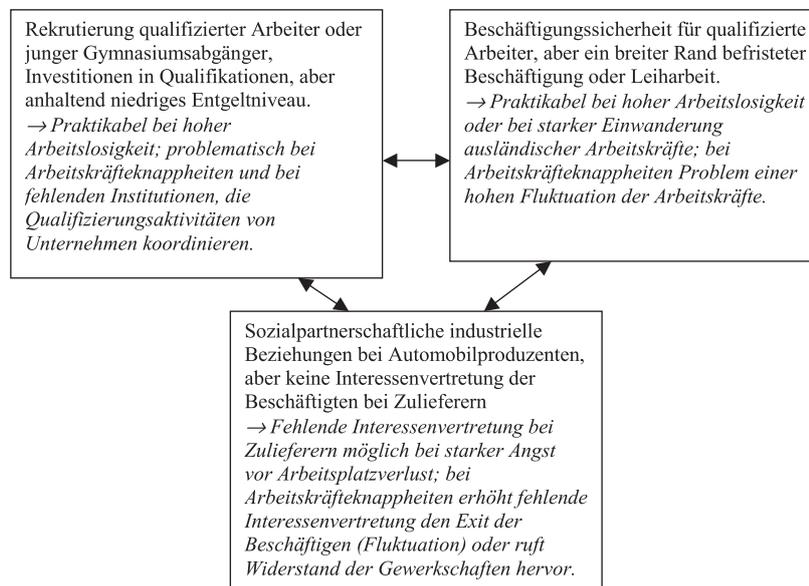
Wie lässt sich die Entwicklung der Arbeitsmodelle in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie vor dem Hintergrund unserer Frage nach den Chancen für eine *high road*-Entwicklung interpretieren? Die Untersuchung zeigt, dass sich in den 1990er Jahren in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie ein begrenztes *high road*-Modell entwickelte:

- Unsere Fallstudienbefunde zeigen eine investive Orientierung gegenüber den Qualifikationen der Beschäftigten. Deutsche Firmen unternehmen Modellprojekte einer Kooperation mit lokalen Berufsschulen. Aber auch Unternehmen, die auf die Beschäftigung angelernter Arbeitskräfte setzen, bilden diese oft in mehrmonatigen Aufenthalten an Auslandsstandorten aus.
- Zugleich wird die Zusage der Beschäftigungssicherheit nur für einen begrenzten Kern von Stammarbeitern gegeben und ein großer Rand von Leiharbeitern beschäftigt. Erst langsam werden von staatlicher Seite die regulativen Rahmenbedingungen für eine höhere Arbeitszeitflexibilität – also für eine Stärkung der internen Flexibilität – geschaffen.
- Die Entgelte sind bis zum EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder viel langsamer als der Produktivitätsanstieg gestiegen, was an der hohen Arbeitslosigkeit und der Schwäche der Gewerkschaften lag.
- Die Endhersteller setzen auf kooperative Beziehungen zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung, aber in vielen Greenfield-Werken der Zulieferer gibt es keine Interessenvertretung und werden immer wieder antigewerkschaftliche Haltungen des Managements berichtet.

Insgesamt kann das als ein eingeschränktes *high road*-Modell interpretiert werden (vgl. Abbildung 15): Das Modell setzt auf die Umsetzung der Qualitäts- und Produktivitätsmaßstäbe der Herkunftsländer der Unternehmen und ist an qualifizierten Arbeitskräften interessiert, zugleich hält es aber an niedrigen Entgelten und einem breiten Rand prekärer Beschäftigung fest. Die potentiellen Komplementaritäten eines *high road*-Modells werden nicht ausgeschöpft. Der Grund ist die bis zum EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder anhaltende hohe Arbeitslosigkeit auch unter qualifizierten Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt: Unternehmen konnten auf genügend qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte zugreifen, ohne ihre internen Arbeitsmodelle auf die Generierung von Qualifikation und Motivation bei den Beschäftigten hin zu optimieren.

Abbildung 15: Elemente und Widersprüche des Arbeitsmodells in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie in den 1990er Jahren

(Quelle: Eigene Darstellung.)



In den Jahren vom EU-Beitritt bis zum Ausbruch der Wirtschaftskrise 2008 reduzierten jährliche Lohnerhöhungen in der Größenordnung von 10 % sowie die Aufwertung der MOE-Währungen um 30–40 % gegenüber dem Euro schnell den Lohnkostenvorteil Mittelosteuropas – allerdings hat die Wirtschaftskrise nun eine neuerliche Abwertung der MOE-Währungen bewirkt. Insbesondere Polen erlebt eine Massenemigration seit 2005. Nach den Daten des Polnischen Statistischen Amtes (GUS 2007) arbeiteten im Jahre 2006 bereits etwa 2 Mio. Polen in westlichen EU-Ländern, vor allem in Großbritannien, Irland und Deutschland. Angesichts der sinkenden Arbeitslosigkeit brechen die Spannungen und Probleme des eingeschränkten *high road*-Modells auf: viele Unternehmen sind mit Arbeitskonflikten konfrontiert, zudem müssen die meisten Unternehmen mit einer sehr hohen Fluktuation von Arbeitskräften zurecht kommen.

Die Unternehmen antworten bislang mit Lohnerhöhungen und Investitionen in Personalentwicklung. Das spricht für eine Stärkung der *high road*-Entwicklung. Diese Entwicklung wird aber durch das Fehlen koordinierender Institutionen (vor allem im Ausbildungssystem) bedroht. Seit dem EU-Beitritt reduzieren die jährlichen Lohnerhöhungen in der Größenordnung von 10 % sowie die Aufwertung der polnischen, tschechischen und slowakischen Währungen um 30–40 % gegenüber dem Euro sehr schnell den Lohnkostenvorteil Mittelosteuropas. Wenngleich es bisher nur sehr wenige Fälle von Weiterverlagerungen gibt (Jürgens/Krzywdzinski 2007), ist es nicht ausgeschlossen, dass zumindest manche Unternehmen ihre Standorte in andere Niedriglohnländer verlagern, oder dass der Verlust qualifizierter Arbeitskräfte durch Migration eine *high road*-Strategie erschwert.

4. Schluss

Sind Fertigung und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie von Verlagerung bedroht? Mit Blick auf Automobilhersteller zeigen sich verschiedene Muster der Ost-West-Arbeitsteilung in Europa: Spezialisierung Mittelosteuropas auf Kleinwagen, Ansiedlung besonders arbeitsintensiver Fertigungsstufen in Mittelosteuropa, aber auch in manchen Fällen direkte Konkurrenz um gleiche Modelle zwischen west- und mittelosteuropäischen Standorten. Dennoch sind Fälle von Produktionsverlagerungen durch Automobilhersteller aus dem Westen nach Osten bisher selten. Anders sieht es bei Zulieferern aus. Die Kosten für Komponenten sind zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor für Endhersteller geworden, was diese zu einem erheblichen Kostendruck auf Zulieferer verleitet. Diesen Kostendruck beantworten insbesondere Großzulieferer durch Verlagerung in Niedriglohnländer. Ein wichtiger Prozess, der allerdings erst begonnen hat, ist die Ausweitung des Einkaufs in Niedriglohnländern durch die multinationalen Großzulieferer. Diese Unternehmen haben ambitionierte Ziele des „low cost sourcings“, was langfristig kleine und mittelständische Unternehmen in Westeuropa, für die eine Globalisierung ihrer Fertigungsbasis nicht immer möglich ist, vor Probleme stellen könnte.

Es liegt also nahe, bei der Bewertung der Verlagerungsgefahren zwischen einem mittelfristigen Zeithorizont von zehn bis zwanzig Jahren und der langfristigen Entwicklung zu unterscheiden. In den letzten zwanzig Jahren hat die deutsche Automobilindustrie von der Integration Mittelosteuropas in ihre Produktionsnetzwerke profitiert – auch was die Entwicklung der Beschäftigung angeht. Es ist jedoch hervorzuheben, dass sich hinter der stabilen Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie eine steigende Beschäftigung von hochqualifizierten Arbeitskräften verbirgt, während insbesondere gering qualifizierte Arbeitskräfte zu den Verlierern der Verlagerung gehören. Die Gründe für die insgesamt stabile Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie sind vielfältig. Zum ersten hat der große Vorsprung der deutschen Unternehmen gegenüber ihren westeuropäischen Wettbewerbern bei Investitionen (und auch Verlagerungen!) in die Niedriglohnländer Mittelosteuropas die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen deutlich erhöht und so Wachstum in Deutschland generiert, das sich auch in der Beschäftigung niedergeschlagen hat. Allerdings haben westeuropäische, amerikanische, japanische und koreanische Hersteller und Zulieferer seit Ende der 1990er Jahre begonnen, ebenfalls verstärkt in mittelosteuropäischen Ländern zu investieren, was langfristig den Vorteil der deutschen Unternehmen reduzieren wird. Zum zweiten konnte Deutsch-

land von seinen gut etablierten Premiummarken (Audi, BMW, Mercedes) profitieren. Sie machen eine verstärkte Spezialisierung auf Premiumfahrzeuge möglich, die nicht primär in einem Kostenwettbewerb stehen und zudem von dem *Made in Germany*-Labelling abhängig sind. Eine solche Spezialisierung auf Premiumfahrzeuge begrenzt die Verlagerungsverluste, ist aber übrigens für viele andere westeuropäische Länder nicht machbar. Schließlich hat zum dritten die Welle von Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie und die daraus folgende Senkung der Arbeitskosten und Flexibilisierung der Arbeitsmodelle eine wichtige Rolle bei der Beschäftigungssicherung gespielt.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass anderthalb bis zwei Dekaden aus der Perspektive der internationalen Arbeitsteilung einen kurzen Zeitraum repräsentieren. Mittelosteuropa hat bisher noch nicht die kritische Masse erreicht, um zu einer Konkurrenz für den Kern der deutschen (wie auch der französischen oder der italienischen) Automobilindustrie zu werden. Es ist aber eine Basis von Strukturen und Kompetenzen geschaffen worden, die Ausgangspunkt für zukünftige Verlagerungswellen werden kann. Ob dies tatsächlich geschehen wird, hängt von vielen Faktoren ab, worunter die Entwicklung des Automobilmarkts aber auch die Entwicklung der Löhne und des verfügbaren Arbeitskräftereservoirs in Mittelost- und Osteuropa genannt werden können. Es mag banal scheinen und ist dennoch nennenswert, dass in Mittelosteuropa und den angrenzenden Regionen nicht unendlich viele Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Schlechte Infrastruktur, steigende Transportkosten und die politische Instabilität von Ländern wie der Ukraine begrenzen die Mobilität des Kapitals. In den Zentren der russischen und der türkischen Automobilindustrie werden bereits Löhne wie in Mittelosteuropa gezahlt, mit einem deutlich nach oben weisenden Trend. Geographische Grenzen und die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte setzen der Verlagerung aus Deutschland schlichtweg Schranken.

Aus der Perspektive der Gewerkschaften und Beschäftigten in Westeuropa ist aber nicht nur die Frage nach der Verlagerung, sondern auch jene nach der Entwicklung der Arbeitsmodelle an den Standorten westeuropäischer Unternehmen in Mittelosteuropa von Bedeutung. Dabei können die beiden alternativen Entwicklungsszenarien als die *high road* und die *low road* bezeichnet werden. Eine *high road*-Strategie ist langfristig und investiv gegenüber Qualifikationen der Beschäftigten orientiert. Eine *low road*-Strategie setzt dagegen auf niedrige Arbeitskosten und den Einsatz von angelernten Arbeitskräften. Sicherlich gibt es ausländische Unternehmen in Mittelosteuropa, die die Region als verlängerte Werkbank nutzen und dabei auf *low road*-Strategien setzen. Dieses Muster ist allerdings in der Automobilindustrie nicht dominant. Die Arbeitsmodelle in den von uns untersuchten Unternehmen ließen sich eher als ein begrenztes *high road*-Modell bezeichnen. Das Modell setzte auf die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte und auf Investitionen in Kompetenzentwicklung, zugleich hielt es aber an niedrigen Entgelten und einem breiten Rand prekärer Beschäftigung fest. Bei Endherstellern wurde dieses Modell durch kooperative Beziehungen zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung stabilisiert, während Zulieferer oft auf antigewerkschaftliche Praktiken setzten.

Seit dem EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Länder mehren sich die Spannungen innerhalb dieses begrenzten *high road*-Modells. Der anhaltende Zufluss ausländischer Direktinvestitionen und die gleichzeitige Migration aus Mittelost- nach Westeuropa haben zu Arbeitskräfteknappheiten geführt. Die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit den niedrigen Löhnen, die abnehmende Akzeptanz prekärer Beschäftigung (z.B. Leiharbeit) und in vielen Fällen die fehlenden Möglichkeiten der Interessenvertretung resultieren in einer sehr hohen Fluktuation der Beschäftigten. Unternehmen in industriellen Zentren müssen seit Mitte der 2000er Jahre mit Fluktuationsquoten um 20 % auch unter qualifizierten Arbeitern zurecht kommen. Die Unzufriedenheit hat auch zu einer Reihe von Gewerkschaftsgründungen in bisher nicht organisierten Greenfieldwerken geführt. Das Aufbrechen der genannten Spannungen führt zu einer Umbruchsituation, in der sich die Frage stellt, ob die Entwicklung auf der *high road* bleiben wird und wie das zu gewährleisten sei. Die bisherigen Antworten der Unternehmen (Lohnerhöhungen, Investitionen in Personalentwicklung) deuten auf die Fortsetzung der *high road* hin, ebenso wie der bislang sehr begrenzte Umfang

von Weiterverlagerungen in andere Niedriglohnländer. Zugleich kann die geringe Fähigkeit der Industrie- und Arbeitgeberverbände in Mittelosteuropa, Ausbildungsaktivitäten und Innovationsprozesse (Clusterbildung) zu koordinieren, sowie das geringe staatliche Engagement im Bereich der Berufsausbildung und der Industriepolitik dazu führen, dass Investitionen in Kompetenzentwicklung unterbleiben und die Fortsetzung der *high road* gefährdet wird.

Wie ist die Entwicklung in Mittelosteuropa vor dem Hintergrund der Frage nach einem europaspezifischen *high road*-Pfad zu interpretieren? Zumindest in der Automobilindustrie spielen die Arbeitsmodelle in Mittelosteuropa nicht die Rolle eines *low road*-Alternativentwurf zu Arbeitsmodellen in Westeuropa. Modellflucht aus West- nach Mittelosteuropa gibt es, sie ist aber nicht für die Mehrzahl der Unternehmen repräsentativ. Wir haben allerdings betont, dass in Mittelosteuropa ein begrenztes *high road*-Modell vorherrschte. Die Entwicklung dieses begrenzten Modells fand parallel zur Einschränkung der *high road*-Modelle in Westeuropa in Sinne einer stärkeren Nutzung von Leiharbeit, einem Druck zur Arbeitskostensenkung und einer gewissen Retaylorisierung der Arbeitsorganisation statt. Es findet eine Konvergenz der Arbeitsmodelle in der west- und mittelosteuropäischen Automobilindustrie hin zu einem begrenzten *high road*-Modell statt.

Die Europäische Union hat bei der Entwicklung der Arbeitsmodelle Einfluss in unterschiedlichen Richtungen ausgeübt. Zum ersten hat die EU institutionellen Transfer aus West- nach Mittelosteuropa befördert, wie am Beispiel der Betriebsräte klar zu sehen ist, und transnationale Institutionen wie die Eurobetriebsräte geschaffen. Zum zweiten hat die EU über die Liberalisierung der Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkte in Europa Einfluss auf die Arbeitsmodelle ausgeübt. In der Forschungsdiskussion wird die These vorgebracht, dass der durch die Liberalisierungspolitik der EU beförderte Standortwettbewerb negative Auswirkungen auf Löhne und Arbeitsbedingungen hat (Meardi 2007; Höpner 2008; Kohl et al. 2006). Diese These unterschätzt aber die Dynamik, die von dem Zuzug der ausländischen Unternehmen nach Mittelosteuropa und von der Öffnung der westeuropäischen Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus Mittelosteuropa ausgeht. Die Migration hat die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte in Mittelosteuropa stark verknappt. Die Folge sind steigende Löhne, aber auch verbesserte Organisationsbedingungen für Gewerkschaften.

Unsere Forschungsergebnisse stehen damit in einem Kontrast zu Thesen einer langfristigen Schwächung der Beschäftigtenrechte und der Arbeitsstandards in Mittelosteuropa (Crowley/Ost 2001) und der massiven Verschiebung des Gewichts zugunsten des „angelsächsischen“ Modells innerhalb der EU aufgrund der Osterweiterung der Union (Kohl et al. 2006: 407). Der Wandel der internationalen Arbeitsteilung in Europa ist komplexer: Die Integration Mittelosteuropas in die EU hat einen Wettbewerb zwischen Hochlohnländern und Niedriglohnländern in Europa geschaffen, aber zugleich auch Grundlagen für eine potentielle *high road*-Entwicklung in Mittelosteuropa gelegt.

5. Anhang

5.1. Literaturverzeichnis

Appelbaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter; Kalleberg, Arne (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: ILR Press

Bergström, Per-Olov (2000), *The Rewarding Work Organisation© (ReWO©)*. An evaluation tool for development, Stockholm: The KAL project of Landesorganisationen

Bluhm, Katharina (2000), „East-West Integration and the Changing German Production Regime: A Firm-Centered Approach“, Program on Central and Eastern Europe Working Paper Series #53, Harvard University: Minda de Gunzburg Center for European Studies

Bluhm, Katharina (2003), „Exporting or Abandoning the ‘German Model’?: Labour Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe“, in: *European Journal of Industrial Relations*, Nr. 2, Vol. 7, S. 153–173

Bluhm, Katharina (2007), *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden: VS Verlag

Bohle, Dorothee (2007), *Race to the bottom? Die Dynamik der Konkurrenzbeziehungen in der erweiterten Europäischen Union*, in: *Prokla*, Nr. 3, Vol. 36, S. 353–376

Bohle, Dorothee; Greskovits, Béla (2005), „Capital, Labor, and the Prospects of the European Social Model“, Paper für die 5. Pan European International Relations Conference in Den Haag, 9.–11. September 2005

Bordenave, Gérard; Lung, Yannick (2003), „The Twin Internationalization Strategies of US Automakers: GM and Ford“, in: Freyssenet, Michel; Shimizu, Koichi; Volpato, Giuseppe (Hg.), *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?*, New York: Palgrave, S. 53–94

Boyer, Robert; Freyssenet, Michel (2002), *The Productive Models*, Basingstoke: Palgrave

Crowley, Stephen; Ost, David (Hg.) (2001), *Workers After Workers’ States. Labor and Politics in Postcommunist Europe*, Lanham/Oxford: Rowman & Littlefield

Diez, Willi; Merten, Christian F. (2005), „Premiumautomobile und die Zukunft des Automobilstandorts Deutschland“, Arbeitspapier Nr. 5, Nürtingen-Geislingen: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Dörrenbächer, Christoph (2003), „Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen“, in: Dörrenbächer, Christoph (Hg.), *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen*, Berlin: edition sigma, S. 151–172
Eckhardt, Andrea (2003), *Diskutieren, streiten, mitgestalten! 30 Jahre Kampf um Arbeit im weltgrößten Motorenwerk Volkswagen*, Salzgitter, Hamburg: VSA

Ellingstad, Marc (1997), „The Maquiladora Syndrome: Central European Prospects“, in: *Europe-Asia Studies*, Nr. 1, Vol. 49, S. 7–21

EMCC European Monitoring Center on Change (2004a), *Trends and drivers of change in the European automotive industry*: TRW Automotive, Dublin: EMCC

Ernst & Young (2004), *Automobilstandort Deutschland in Gefahr?*, Stuttgart: Ernst & Young

Europäische Kommission (1997), *Green Paper – Partnership for a New Organisation of Work*, Brüssel: Europäische Kommission

Europäische Kommission (2006a), *Car Price Report 2005*, Brüssel: Europäische Kommission

Europäische Kommission, ECFIN (2006b), „Enlargement, two years after: An economic evaluation“, ECFIN Occasional Paper No.24, Brüssel: ECFIN, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication7548_en.pdf

Fichter, Michael (2003), „Internationalization of Production: Options and Responses. Evidence from German Enterprises in Hungary“, AICGS/DaimlerChrysler Working Paper Series, Washington: John Hopkins University

Fichter, Michael; Frybes, Marcin; Meardi, Guglielmo; Marginson, Paul; Stanojevic, Miroslav; Toth, Andras (2005), „Varieties of multinationals. Embedding foreign investors in Central Europe“, Paper für die GIRA Annual Conference in Trier, 12.–13. Oktober 2005

Frigant, Vincent (2007), „The New Geography of First-Tier Suppliers: Hollowing out or new centralities? A French point of view“, Präsentation bei der Konferenz „The New International Division of Labour“ in Kraków, 15.–17. Februar 2007

Gardawski, Juliusz; Gąciarz, Barbara; Mokrzyzewski, Andrzej; Pańków, Włodzimierz (Hg.) (1999), *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, Warszawa: ISP

Höpner, Martin (2008), „Das soziale Europa findet nicht statt“, in: *Mitbestimmung*, Vol. 54, Nr. 8, S. 46–49

Horáková, Milada (2006), *Zahraniční pracovní migrace v České republice dva roky po vstupu ČR do EU*, Praha: VÚPSV

House of Commons, Trade and Industry Committee (2007), „Success and failure in the UK car manufacturing industry“, Fourth Report of Session 2006–07, London: House of Commons

Jacoby, Stanford M. (2005), *The Embedded Corporation*, Princeton: Princeton University Press

Jürgens, Ulrich (1995), „Group work and the reception of Uddevalla in German car industry“, in: Sandberg, Åke (Hg.), *Enriching Production*, Aldershot: Avebury, S. 199–216

Jürgens, Ulrich (1997), „Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly“, in: Shimokawa, Koichi et al. (Hg.): *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organisation*, Berlin: Springer, S. 255–273

Jürgens Ulrich (2003), „Transformation and Interaction: Japanese, U.S., and German Production Models in the 1990s“, in: Yamamura, Kozo; Streeck, Wolfgang (Hg.), *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*, Ithaca/London: Cornell University Press, S. 212–239

Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin (2007), „Zukunft der Arbeitsmodelle in Polen. Institutionelle Entwicklungen und Strategien transnationaler Unternehmen der Automobilindustrie“, WZB Discussion Paper SP III 2007-301, Berlin: WZB

- Jürgens, Ulrich, Krzywdzinski, Martin (2008), „Changing East-West Division of Labour in the European Automotive Industry“, forthcoming in: European Urban and Regional Studies
- Jürgens, Ulrich; Meissner, Heinz-Rudolf (2005), Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten, Berlin: edition sigma
- Katz, Harry; Darbshire, Owen (2000), Converging Divergences. Worldwide Changes in Employment Systems, Ithaca/London: ILR Press
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984), Das Ende der Arbeitsteilung, München: C.H. Beck
- Kinkel, Steffen; Lay, Gunter (2005), „Automobilzulieferer in der Klemme“, in: Pries, Ludger; Hertwig, Markus (Hg.), Deutsche Automobilproduktion im globalen Wandel, Berlin: edition sigma, S. 59–74
- Klobes, Frank (2005), Produktionsstrategien und Organisationsmodi. Internationale Arbeitsteilung am Beispiel von zwei Standorten der Volkswagen AG, Hamburg: VSA
- Kohl, Heribert; Platzer, Hans-Wolfgang (2004), Arbeitsbeziehungen in Mittelosteuropa, Baden-Baden: Nomos
- Kohl, Heribert; Platzer, Hans-Wolfgang (2007), „The role of the state in Central and Eastern European industrial relations: the case of minimum wages“, in: Industrial Relations Journal, Nr. 6, Vol. 38, S. 614–635
- Kohl, Heribert; Lehndorff, Steffen; Schief, Sebastian (2006), „Industrielle Beziehungen in Europa nach der EU-Erweiterung“, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 7, Vol. 59, S. 403–409
- KPMG (2007), Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?, Warszawa: KPMG
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004), Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin: edition sigma
- Kurz, Constanze; Wittke, Volker (1998), „Using Industrial Capacities as a Way of Integrating the Central and East European Economies“, in: Zysman, John; Schwartz, Andrew (Hg.), Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality, San Francisco: University of California at Berkeley, S. 63–95
- Laigle, Lydie (2003), „The Internationalization of the French Automobile Component Industry and the Case of Valeo“, in: Freyssenet, Michel; Shimizu, Koichi; Volpato, Giuseppe (Hg.), Globalization or Regionalization of the European Car Industry?, New York: Palgrave, S. 198–222
- Lear (2005), „Business Update and Product Strategy“, Presentation von CEO Bob Rossiter auf der IAA 2005, Frankfurt am Main, verfügbar: <http://ir.lear.com/downloads/091405.pdf>, download am 18.6.2006
- Lear (2007), „Strategy Overview and 2006 Highlights“, Presentation von CEO Bob Rossiter auf der Annual Meeting of Stockholders, 16. Juli 2007, Southfield, verfügbar: http://ir.lear.com/downloads/2006_asm.pdf, download am 8.1.2008
- Legge, Karen (2005), „Human Resource Management“, in: Ackroyd, Stephen; Batt, Rosemary; Thompson, Paul; Tolbert, Pamela (Hg.), The Oxford Handbook of Work and Organization, Oxford: Oxford University Press, S. 220–241

Leoni (verschiedene Jahrgänge), Geschäftsbericht, Nürnberg: Leoni

Lung, Yannick 2004, „The Changing Geography of the European Automobile System“, in: International Journal of Automotive Technology and Management, Nr. 2/3, Vol. 4, S. 137–165

Marginson, Paul; Meardi, Guglielmo (2006), „European Union enlargement and the foreign direct investment channel of industrial relations transfer“, in: Industrial Relations Journal, Nr. 2, Vol. 37, S. 92–110

Martini, Joachim (2005), „Keine Chancen für Familienbetriebe“, in: Automobil-Produktion, Mai 2005, S. 32–36

McAlinden, Sean (2004), The Meaning of the 2003 UAW-Automotive Pattern Agreement, Ann Arbor: Center for Automotive Research

Meardi, Guglielmo (2007), „More voice after more exit? Unstable industrial relations in Central Eastern Europe“, in: Industrial Relations Journal, Nr. 6, Vol. 38, S. 503–523

Meardi, Guglielmo; Tóth, András (2006), „Who is Hybridising What? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe“, in: Ferner, Anthony; Quintanilla, Javier; Sanchez-Runde, Carlos (Hg.), Multinationals and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy, Basingstoke: Palgrave

Mercer Management Consulting (2006), „Offshore-Engineering: Automobilentwicklung in Niedriglohnländern senkt Kosten deutlich“, in: Mercer Spektrum. Aktueller Infodienst, Nr. 1, 2006, S. 7

Nunnenkamp, Peter (2005), „Der Automobilstandort Deutschland unter Wettbewerbsdruck“, in: Pries, Ludger; Hertwig, Markus (Hg.), Deutsche Automobilproduktion im globalen Wandel, Berlin: edition sigma, S. 40–58

Nunnenkamp, Peter; Spatz, Julius (2002), Globalisierung der Automobilindustrie. Wettbewerbsdruck, Arbeitsmarkteffekte und Anpassungsreaktionen, Berlin: Springer

Pfannschmidt, Heinz (2007), „Visteon Corporation – Umgestaltung der Geschäftsprozesse vom Automobilhersteller zum Zulieferer“, in: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf (Hg.), Mastering the Automotive Challenges, München: sv corporate media

PNIPH Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer (2006), Konjunkturumfrage 2006, Warszawa: PNIPH
Polanyi, Karl (1944), The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time, Boston: Beacon Press

PriceWaterhouseCoopers (2007), Kostenmanagement in der Automobilindustrie. Bestandsaufnahme und Zukunftspotentiale, Stuttgart: PriceWaterhouseCoopers

Prognos (2007), Die Veränderung der europäischen Wertschöpfungsstrukturen im Zuge der Vollendung des europäischen Binnenmarktes und der EU-Erweiterungen, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Basel: Prognos AG

Pulignano, Valeria (2007), „Going National or European? Local Trade Unions Politics in Multinational business context“, in: Bronfenbrenner, Kate (Hg.), Global Unions: Challenging global capital through cross-border campaigns, Ithaca: ILR Press/Cornell University Press, S. 137–154

Pyke, Frank; Sengenberger, Werner (1992) „Industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues“, in Pyke, Frank; Sengenberger, Werner (Hg.), *Industrial districts and local economic integration*, Genf: International Labour Organisation, S. 3–30

Ramsay, Harvie; Scholarios, Dora; Harley, Bill (2000), „Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box“, in: *British Journal of Industrial Relations*, Nr. 4, Vol. 38, S. 501–531

Rubenstein, James M. (2001), *Making and Selling Cars. Innovation and Change in the U.S. Automotive Industry*, Baltimore: John Hopkins University Press

Ruigrok, Winfried; Van Tulder, Rob (1998), „European Cross-National Production Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the Low End of European Car Complex“, in: Zysman, John; Schwartz, Andrew (Hg.), *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, San Francisco: University of California at Berkeley, S. 202–237

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2004), *Erfolge im Ausland – Herausforderungen im Inland. Jahresgutachten 2004/05*, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt

Scharpf, Fritz W. (1996), „Negative and Positive Integration in the Political Economy of European Welfare States“, in: Marks, Gary; Scharpf, Fritz W.; Schmitter, Philippe C.; Streeck, Wolfgang (Hg.), *Governance in the European Union*, London: Sage, S. 15–39

Scharpf, Fritz W. (2008), „Der einzige Weg ist, dem EuGH nicht zu folgen“, Interview in: *Mitbestimmung*, Vol. 54; Nr. 7, S. 18–23

Schumann, Michael (2003), *Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*, Hamburg: VSA
Silver, Beverly J. (2003), *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge: Cambridge University Press

Springer, Roland (1999), *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, Frankfurt/New York: Campus

Statistisches Bundesamt (2008), *Engagement deutscher Unternehmen im Ausland*, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt

Streeck, Wolfgang (1991), „On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production“, in: Matzner, Egon; Streeck, Wolfgang (Hg.), *Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment*, Aldershot: Edward Elgar, S. 21–61

Streeck, Wolfgang; Sorge, Arndt (1988), „Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective“, in: Hyman, Richard; Streeck, Wolfgang (Hg.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford: Basil Blackwell, S. 19–47

Sturgeon, Timothy J. (1999), „Globalization and Jobs in the Automotive Industry: A Locational Typology“, Paper für das GERPISA Seventh Annual Colloquium, 18.–20. Juni 1999, Paris

Takeishi, Akira; Fujimoto, Takahiro (2001), "Modularization in the Auto Industry: Inter-linked Multiple Hierarchies of Product, Production, and Supplier Systems", Center for International Research on the Japanese Economy CIRJE Discussion Paper, University of Tokyo, Faculty of Economics

Tholen, Jochen; Cziria, Ludovit; Hemmer, Eike; Kozek, Wieslawa; Mansfeldova, Zdenka (2006), Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa, München und Mering: Hampp

Turner, Lowell; Wever, Kirsten; Fichter, Michael (2001), „Perils of the High and the Low Roads“, in: Wever, Kirsten (Hg.), Labor, Business, and Change in Germany and the United States, Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, S. 123–156

Vaughan-Whitehead, Daniel C. (2003), EU Enlargement versus Social Europe? The Uncertain Future of the European Social Model, Cheltenham: Edward Elgar

VDA (2006), Tatsachen und Zahlen, Frankfurt/Main: VDA

Walker, Bettina (1999), „Der Stellenwert von Auslandsstandorten als Instrument zur Bewältigung von Absatz- und Kostenproblemen in der nordrheinwestfälischen Automobil-Zulieferindustrie“, in: Kilper, Heiderose; Pries, Ludger (Hg.), Die Globalisierungsspirale in der deutsche Automobilindustrie, München/Mering: Rainer Hampp, S. 191–215

5.2. Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1: | Produktion europäischer, amerikanischer und japanischer Automobilhersteller in Niedriglohnländern, in Millionen Fahrzeugen (1990–2006) | 8 |
| Abbildung 2: | Pkw-Montagewerke in Europa, 1989 und 2008 | 9 |
| Abbildung 3: | Pkw-Produktion (in Stück) in Deutschland zwischen 1990 und 2006, 1990 = 100% | 12 |
| Abbildung 4: | Ausländische Standorte deutscher Zulieferer, 1988 und 2004 | 16 |
| Abbildung 5: | Wert der Komponentenimporte pro produziertes Fahrzeug 1995 und 2005 | 17 |
| Abbildung 6: | Herkunft von Automobilkomponentenimporten westeuropäischer Länder 1995 und 2005 | 18 |
| Abbildung 7: | Produktion der Motorenwerke von Volkswagen in Deutschland und in Mittelosteuropa in Mio. Stück, 1990–2006 | 21 |
| Abbildung 8: | Produktion von Motoren in und Motorkomponentenimporte nach Ungarn in Mio. €, 1995 und 2005 | 22 |
| Abbildung 9: | Beschäftigung von Leoni in Deutschland und im Ausland, 1990–2006 | 25 |
| Abbildung 10: | Anteil von Arbeitern an der Gesamtbeschäftigung in der deutschen Automobilindustrie, 1980–2004 | 29 |
| Abbildung 11: | Durchschnittliche Monatslöhne in der Automobilindustrie in Osteuropa und der Türkei 2005 | 30 |
| Abbildung 12: | Bestand ausländischer Direktinvestitionen (ADI) der deutschen Automobilindustrie in ausgewählten Regionen | 32 |
| Abbildung 13: | Index der Arbeitsstandards in europäischen Ländern, 2006 | 35 |
| Abbildung 14: | <i>High road</i> und <i>low road</i> Arbeitsmodelle | 38 |
| Abbildung 15: | Elemente und Widersprüche des Arbeitsmodells in der mittelosteuropäischen Automobilindustrie in den 1990er Jahren | 44 |

5.3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews nach Funktionen der Gesprächspartner 6

Tabelle 2: Beschäftigung der Lear Corporation nach Regionen 23

Tabelle 3: Werksschließungen durch die Lear Corporation in Europa 24

Tabelle 4: Veränderung der Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie 1996–2001
nach Qualifikationsgruppen 28

Tabelle 5: Wachstum des Bruttolohns und der Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten in der
mittelosteuropäischen Automobilindustrie (nationale Währungen, konstante Preise,
NACE 34 Klassifikation) 39

