

---

# AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND  
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 27/2009

---

## „Jeder siebte lebt vom Auto“

### Ein Forschungsprojekt zur Geschichte der Automobilwirtschaft (1945-1979)

*Stephanie Tilly, Bochum*

Die westdeutsche Nachkriegsprosperität ist eng mit einem dynamischen Wachstums- und Aufholprozess der bundesdeutschen Automobilindustrie verknüpft. Im Zeichen des „automobilen“ Wirtschaftswunders avancierte die Bundesrepublik in den 1960er Jahren rasch zum „Autoland“, in deren Volkswirtschaft die Automobilbranche eine Schlüsselposition einnahm.<sup>1</sup> Gemäß zeitgenössischer Einschätzung hing am Beginn der 1970er Jahre jeder siebte Arbeitsplatz direkt oder indirekt von der Automobilwirtschaft ab.<sup>2</sup>

Das Gewicht der Branche wird deutlich, wenn man sich die Verflechtung der Automobilindustrie mit anderen Industriezweigen vergegenwärtigt: Definitionsgemäß umfasst die Automobilindustrie nicht nur den Bau von Personenkraftwagen, sondern auch die Teile- und Zubehörindustrie und den Bau von Nutzfahrzeugen.<sup>3</sup> Zudem strahlte (und strahlt) der Automobilbau über Kopplungseffekte weit auf andere Branchen aus – wie u. a. die Stahlindustrie, die elektrotechnische und die chemische Industrie.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Sachs, W.: Die Liebe zum Automobil. Ein Rückblick in die Geschichte unserer Wünsche, Hamburg 1984, S. 80ff.; Ruppert, W.: Das Auto, in: ders. (Hg.): Fahrrad, Auto, Fernsehschrank. Zur Kulturgeschichte der Alltagsdinge, Frankfurt a. M. 1993, S.119-161, hier 126ff.

<sup>2</sup> Tilly, S.: „Die guten Zeiten ... sind vorbei. Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren, in: Reitmayer, Morten und Rosenberger, Ruth (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Bochum 2008, S. 209-232, hier: S. 224 sowie Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi): Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten, Bonn 1974, S. 24.

<sup>3</sup> Verband der Automobilindustrie: Jahresbericht 1973/74, Frankfurt a. M. 1974, S. 15.

<sup>4</sup> Zu nennen ist auch das Kfz-Gewerbe, die Kraftstoffwirtschaft, der Straßenbau. Vgl. BMWi, Automobilindustrie, S. 21; Beckmann, Nils: Käfer, Goggos, Heckflossen. Eine retrospektive Studie über die westdeutschen Automobilmärkte in den Jahren der beginnenden Massenmotorisierung, Vaihingen 2006, S. 83ff.; Bäurle, P.: Die Entwicklung der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland seit 1945, Stuttgart 1966, S. 59f.

Während der Prosperitätsphase übernahm die Automobilbranche so rasch die Rolle eines Führungssektors im Rostowschen Sinne.<sup>5</sup> Vor diesem Hintergrund scheint die wirtschaftshistorische Beschäftigung mit diesem Industriezweig einen fruchtbaren Zugang zum Verständnis der Jahrzehnte von 1945 bis 1980 anzubieten. Auch die starke Außenhandelsorientierung der deutschen Automobilindustrie verweist auf einen konstitutiven Aspekt des exportgeleiteten Wachstumsmusters der Bundesrepublik seit den 1950er Jahren.

Trotz vielfältiger Forschungen zur Automobilindustrie nach 1945 kann der Kenntnisstand über die Wirtschaftsgeschichte der Branche in diesem Zeitraum noch immer als vergleichsweise unbefriedigend gelten. Zwar ist die grundsätzliche Einschätzung der wirtschaftshistorischen Bedeutung des Industriezweigs unumstritten, was sich nicht zuletzt in einem breiten automobilhistorischen Schrifttum widerspiegelt. Darüber hinaus fördert der summarische Blick auf den Forschungsstand jedoch ein höchst heterogenes Bild zutage.<sup>6</sup> Zeitgenössische Studien aus den 1960er und 1970er Jahren haben zunächst meist Fragen der Marktordnung, des Wettbewerbs und künftiger Absatzchancen und Expansionspotentiale in den Blick genommen.<sup>7</sup> Die Geschichte der größten Automobilhersteller ist zum Teil mit Jubiläums- oder Festschriftenliteratur, Sammelbänden oder Fallstudien erschlossen.<sup>8</sup> Grundsätzlich wären hier aber gerade für die jüngeren Unternehmensgeschichten noch Lücken zu schließen: So bleiben z.B. systematische Unternehmensgeschichten für Opel oder Ford Deutschland ein Desiderat.<sup>9</sup> Diese weißen Flecken spiegeln jedoch die durchaus ungleichmäßige archivarische Überlieferung der Automobilhersteller wider.<sup>10</sup> Demgegenüber erreichen v. a. soziologische Forschungen zum arbeitsorganisatorischen Wandel, die Diskussion von alternativen Formen der Produktionsorganisation seit den 1980er Jahren und zukunftsfähige Entwicklungsperspektiven für die internationale Automobilindustrie eine nahezu unübersichtliche Fülle.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> Rostow, W.W.: *Leading Sectors and the Take-Off*, in: ders. (Hg.): *The Economics of Take-Off into Sustained Growth*, London 1963, S.1-21; ders.: *The Process of Economic Growth*, 2. Auflage, New York 1962.

<sup>6</sup> Siehe auch die Literaturdokumentation von Stephanie Tilly, Patrick Kresse und Peter Schuster, die unter [www.rub.de/automobilprojekt](http://www.rub.de/automobilprojekt) verfügbar ist.

<sup>7</sup> Bäurle, *Automobilindustrie*; Jürgensen, H. und Berg, H.: *Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt – Das Beispiel der Automobilindustrie*, Göttingen 1968.

<sup>8</sup> Z.B. Behrens, W.: *Opel 1862-1962*, Rüsselsheim 1962; Lewandowski, J.: *Opel. Das Unternehmen. Die Automobile. Die Menschen*, Bielefeld 2000. Rosellen, H. P.: *Ford-Schritte in Deutschland 1945-1970*, Frankfurt 1988.

<sup>9</sup> Für Ford sei auf den Sammelband über Ford in Europa hingewiesen, vgl. Bonin, Hubert und Tolliday, Stephen: *Ford 1903-2003*, 2 Bde., Paris 2003; für Opel auf Heyl, Bernd und Neugebauer, Andrea: „...ohne Rücksicht auf die Verhältnisse“. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt 1997; für Daimler Benz auf Grunow-Oswald, E.: *Die Internationalisierung eines Konzerns: Daimler-Benz 1890-1997* Vaihingen 2006; Feldenkirchen, Wilfried: „Vom Guten das Beste“. Von Daimler und Benz zur Chrysler AG, Bd. 1: Die ersten 100 Jahre (1883-1983), München 2003. Diese jüngeren Studien heben sich positiv vom Festschriften-Standard ab, gleichwohl fehlen z.T. auch hier analytische Fragestellungen. Vgl. für BMW Seidl, Jürgen: *Die Bayerischen Motorenwerke 1945-1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln*, München 2002.

<sup>10</sup> So besitzt z.B. die Adam Opel AG in Rüsselsheim kein Archiv i.e.S.; ähnliches gilt für Ford Deutschland.

<sup>11</sup> Hauptlinien sind die Debatte um sog. *lean production*, die Tendenzen zur Internationalisierung bzw. Globalisierung der Automobilindustrie. Vgl. u.a. die Studien von Jürgens, Ulrich und Malsch, Thomas; Dohse, Knut: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin u.a. 1989; Boyer, Robert und Freyssenet, Michel: *The World that Changed the Machine*, Paris 1995; Dohse, Knuth u.a.: *Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Japan-Diskussion in der Automobilindustrie*, Berlin 1984 (WZB papers 218). Dohse, Knuth: *Reorganisation der Arbeit in der Automobilindustrie*, Berlin 1984 (WZB papers 220); Gerpisa: *Les trajectoires d'internationalisation des firmes de l'industrie automobile. Cinquième rencontre internationale*, Paris 1997; Pries, Ludger: *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die drei „Großen“ der deutschen Automobilindustrie*, München 1999; ders.: *Transnationale Konzerne zwischen globaler Strategie und lokaler Einbettung. Das Beispiel der großen deutschen PKW-Hersteller*, in: Menzl, Marcus und

Aus wirtschafts- und unternehmenshistorischer Perspektive ist jedoch zu betonen, dass es nicht nur an einem wirtschaftshistorischen Branchenüberblick,<sup>12</sup> sondern auch an vielen empirischen Grundlagenstudien mangelt. Zudem fehlen untereinander anschlussfähige Fragestellungen, um die Bedeutung der Branche systematisch zu analysieren.

Vor diesem Hintergrund wurde am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte der Ruhr-Universität Bochum das Forschungsprojekt „Automobilindustrie im westdeutschen Wirtschaftswunder“ initiiert, das die spezifischen Erfolgsbedingungen der bundesrepublikanischen Automobilindustrie von der Prosperitätsphase bis hin zur krisenhaften Entwicklung in den 1970er Jahren in den Blick nimmt.<sup>13</sup> In drei voneinander unabhängigen Studien – zu den Themen „Unternehmensfinanzierung“, „Industrielle Beziehungen“ und „Beziehungen zwischen PKW-Herstellern und Automobil-Zulieferern“ – sollen entscheidende Aspekte der wirtschaftshistorischen Entwicklung der Automobilbranche herausgearbeitet werden. Gleichwohl steht dabei auch die Krisentauglichkeit und potenzielle Wandlungsfähigkeit des automobilwirtschaftlichen Gefüges im Fokus.

Im Folgenden sollen nun einige Vorüberlegungen über die Leitfragen, die theoretischen Bezüge, die vorläufigen Ausgangsthesen des Projektverbundes sowie die Fragestellungen der einzelnen Forschungsvorhaben skizziert werden.

### **Europäische Automobilindustrie zwischen Boom und Krise**

Das automobilhistorische Forschungsfeld besitzt, sofern man es nicht auf eine Produktgeschichte verengt, ausgesprochen aktuelle Bezüge. Dies mögen zunächst die massiven Absatzprobleme deutlich machen, mit denen sich traditionsreiche Automobilhersteller gegenwärtig auseinandersetzen müssen. Kommentare zur aktuellen Auto-Krise greifen nicht selten auf Argumentationsmuster zurück, die an zeitgenössische Situationsbeschreibungen der Krise von 1974/75 erinnern, als der Industriezweig nach dem ersten Ölpreisschock im Herbst 1973 mit massiven Absatzstockungen zu kämpfen hatte. Darauf wird zurückzukommen sein. Zugleich wird mit der aktuellen Auto-Krise und ihren möglichen Vorläufern die Frage nach der Anpassungsfähigkeit und der Adäquanz überkommener Strukturen eines volkswirtschaftlich bedeutsamen Industriezweigs berührt – dies verweist auf die historische Dimension.

Gegenwärtig wird in der Industriesoziologie die Frage nach einem „europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie“<sup>14</sup> mit Blick auf ihre Zukunftsfähigkeit diskutiert. Es spricht einiges für die These, dass sich der in jüngster Vergangenheit erfolgreich vollzogene

---

Mückenberger, Ulrich (Hg.): Der Global Player und das Territorium, Opladen 2002, S. 99-113.

<sup>12</sup> Eine Gesamtdarstellung des westdeutschen Automobilmarktes in den Jahren 1958-1966, die Überblickscharakter hat, bietet jedoch Beckmann, Käfer.

<sup>13</sup> Die Projektgruppe ist organisatorisch verankert am Lehrstuhl für Unternehmensgeschichte der Ruhr-Universität Bochum und wird durch die Gerda-Henkel-Stiftung gefördert. Vgl. auch die Projekthomepage [www.rub.de/automobilprojekt](http://www.rub.de/automobilprojekt).

<sup>14</sup> Ulrich Jürgens, Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie? Discussion Paper SP 2004-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2004).

Strukturwandel in der europäischen Automobilwirtschaft als spezifisches, an die Rahmenbedingungen dieser Großregion angepasstes „Erfolgsmodell“ kennzeichnen lässt. Angesichts von Pfadabhängigkeiten und länderspezifischen industriestrukturellen und institutionellen Gegebenheiten setzt sich dieses „Modell“ jedoch zum Teil aus Bausteinen zusammen, die ihrerseits historisch gewachsen sind. Die Entstehung der „Bausteine“ des „Modells“ – z.B. die Strukturen und Beziehungen innerhalb der Automobilwirtschaft – ist jedoch nur punktuell erforscht. Hier setzt das Forschungsprojekt an.

Bislang vernachlässigt erscheinen die spezifischen Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln innerhalb der Automobilwirtschaft, womit – in bewusst allgemeiner Formulierung – die Frage nach Pfadabhängigkeiten und nach der etwaigen Anpassung an neue Herausforderungen aufgeworfen ist. Anders ausgedrückt: Wenn man unter „Automobilwirtschaft“ sowohl die wichtigsten Erstanbieter am Automobilmarkt als auch die Zulieferindustrie versteht, lässt sich dann die deutsche Automobilwirtschaft als ein Netzwerk von Akteuren deuten, dem es mindestens bis in die späten 1960er Jahre gelang, ein mittelfristig stabiles, weltmarktfähiges „Erfolgsmodell“ zu entwickeln? Was waren die Bestimmungsfaktoren des erfolgreichen Aufstiegs zum „Autoland“ – kontrastiert im internationalen Vergleich? Und wann veränderten sich die Rahmenbedingungen dergestalt, dass die tradierten Handlungs- und Beziehungsmuster keine hinreichende Orientierung mehr boten?

### **Theoretische Bezüge**

Dieser Fragenkatalog impliziert die Vorstellung von „Automobilwirtschaft“ als einem Handlungsfeld, das verschiedene Akteure unter vergleichbaren Rahmenbedingungen zusammenführt. Da sowohl die Vorstellung eines vollständig autonomen, umfeldunabhängigen Akteurs als auch das Konzept vollständig determinierter, umweltbedingter Handlungsweisen als realitätsfern und ahistorisch gelten kann, ist mit Granovetter von einer „Eingebettetheit“ (*embeddedness*) ökonomischer Handlungen in vielfältige Beziehungen und Regelsysteme auszugehen.<sup>15</sup> Gleichwohl darf man annehmen, dass sich auf Branchen- und Unternehmensebene typische Konstellationen von Strategien, Akteuren und ihren Handlungsorientierungen identifizieren lassen. So mag es auch in den großen Automobilkonzernen phasenweise „typische“ Pakete von Strategien, Organisationsformen und Spielregeln geben oder gegeben haben. Für diese Überlegung hat die industriesoziologische Forschung das Konzept des „Produktionsmodells“ entwickelt.<sup>16</sup> Darunter ist eine historisch gewachsene Kombination von Strategien, Praktiken, Organisationsformen und Beziehungen zu verstehen, die der Entwicklung von Unternehmen zugrunde liegt. Dabei geht es nicht nur um die Organisation der materiellen Produktion, sondern um die zugrundeliegende „sozio-produktive Konfiguration“.<sup>17</sup> Dieser Begriff erscheint sicher angesichts seiner Vagheit in hohem Maße bestimmungsbedürftig, gleichwohl birgt er einen

---

<sup>15</sup> Granovetter, Mark: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (1985), S. 481-510; vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn u.a. 2004, S. 175.

<sup>16</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen Boyer, Robert u. Michel Freyssenet: Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin 2003.

<sup>17</sup> Ebd., 24f.

Fluchtpunkt für unternehmenshistorische Fragestellungen: Wenn als grundsätzliches Ziel unternehmerischen Handelns gelten kann, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft abzusichern, besteht in empirisch-historischer Perspektive die analytische Aufgabe darin, ex post die „sozialökonomischen Voraussetzungen und Charakteristika nachhaltig erfolgreicher Systeme zu identifizieren“.<sup>18</sup> Die verallgemeinernde Sicht der Industriosozologie geht dabei jedoch nicht so weit, universale „Produktionsregime“ identifizieren zu wollen.<sup>19</sup> Vielmehr sollen auf der Ebene von Großunternehmen spezifische, kohärente<sup>20</sup> Regelsysteme sichtbar werden, die unternehmerisches Handeln gestalten.

Für die Geschichte der Automobilindustrie im 20. Jahrhundert wurde mit diesem Ansatz eine sechsstufige Typologie von „Produktionsmodellen“ erstellt, die vom „Taylorismus“ bis zum „Hondaismus“ reicht.<sup>21</sup> In wirtschaftshistorischer Sicht wirkt diese Formenlehre holzschnittartig verkürzt. Dennoch sei eingeräumt, dass der Ansatz sich nicht als lineare Abfolge unterschiedlicher Entwicklungsstufen (à la: vom Fordismus zur *lean production*)<sup>22</sup> missverstanden wissen will. Vielmehr postuliert er, dass gemäß den unternehmenshistorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen durchaus unterschiedliche „Produktionsmodelle“ erfolgreich nebeneinander existieren – und dass sich nicht in deterministischer Manier der Weg zu einem künftigen, alternativlosen „Erfolgssystem“ herleiten lasse.

Mit Bezug auf neo-institutionenökonomische Ansätze könnte man die jeweiligen sozio-produktiven Konfigurationen auch als „unternehmensspezifische *governance*-Kompromisse“ beschreiben.<sup>23</sup> Damit sind bekanntlich die Bündel an Lenkungs-, Kontroll- und Regelungssystemen gemeint, die die Unternehmensprozesse gestalten. Die Steuerung von Unternehmen umfasst die Fertigung auf Basis der Produktionsorganisation, der Arbeitsbeziehungen, der Produktpolitik und des Vertriebs und folgt im Zeitverlauf durchaus wandelbaren „Profitstrategien“, die dem Produktionsmodell und den jeweiligen Marktbedingungen entsprechen. Als Akteure sind die Beschäftigten und die Unternehmensleitung, aber auch z.B. Anteilseigner, Kreditgeber, Aufsichtsräte, Gewerkschaften und Geschäftspartner involviert.<sup>24</sup>

Die Annahme, dass die Großunternehmen der Automobilindustrie Entwicklungspfade herausbildeten, die sich ex post als „Produktionsmodelle“ deuten lassen, hilft dabei, die Unterschiede innerhalb der Automobilwirtschaft im Hinblick auf strategische Weichenstellungen der Unternehmen und die ihnen zugrunde liegenden Spielregeln im Zeitverlauf herauszuarbeiten. Zu fragen bleibt jedoch, wie welche Spielregeln entstehen und Stabilität gewinnen – oder sich verändern und schließlich an Relevanz verlieren. Die Frage nach der Wandelbarkeit von

---

<sup>18</sup> So Ulrich Jürgens im Vorwort von Boyer/Freyssenet, Produktionsmodelle, S. 9.

<sup>19</sup> Vgl. mit übergreifender Sicht etwa Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 39ff.

<sup>20</sup> Zur Notwendigkeit der „internen“ und „externen Kohärenz von Maßnahmen“ vgl. Boyer/Freyssenet, Produktionsmodelle, S. 14.

<sup>21</sup> Ebd., S. 44f.

<sup>22</sup> So die Lesart von Womack, James u.a.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main u. New York 1991.

<sup>23</sup> Boyer/Freyssenet, Produktionsmodelle, S. 43.

<sup>24</sup> Gerpisa, Trajectories; Freyssenet, Michel u.a. (Hg.): One best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers, Oxford 1998.

Institutionen (bzw. die Erklärung des Wandels im Rahmen der ökonomischen Theorieangebote) stellt ein komplexes Problem dar, das ein gründlicheres Nachdenken erfordern würde, als hier aus Platzgründen geboten werden kann. Hier sei nur ein theoretischer Referenzpunkt stichwortartig erwähnt: Nach Siegenthalers konjunkturtheoretischen Überlegungen basiert wirtschaftlicher Wandel vor allem auf Lernprozessen, die entweder von Vertrauen in die herrschenden Regeln („Routinelernen“) oder aber von Vertrauensverlust und anschließendem „fundamentalen Lernen“ geprägt sind. Dabei offenbaren sich Vertrauen und Information der Akteure als zentrale ökonomische Determinanten. Neben „institutionelle Regelsysteme“ treten somit „kognitive Regelsysteme“, die im Zeitverlauf nicht stabil sind, sondern wandelbar – und die die besondere „sozioproduktive Konfiguration“ innerhalb der Automobilindustrie ebenfalls geprägt haben mögen. Für die Automobilwirtschaft erscheint die Annahme plausibel, dass die Akteure im Untersuchungszeitraum ähnlichen situativen Herausforderungen ausgesetzt waren, die sie mit individuellen Lern- und Anpassungsprozessen beantworteten.

Die Skizze zu den theoretischen Bezügen hat somit einige Grundannahmen vorgestellt, die die drei Projekte des Verbundes teilen – bei aller Verschiedenheit des Erkenntnisinteresses der jeweiligen Studien im Detail. Die stilisierte Sequenz von „Erfolgssystemen“ – wie z.B. die Entwicklung vom Fordismus zu einem durchaus bestimmungsbedürftigen „Post-Fordismus“ – kann als mögliche Trendhypothese unterstellt werden, die mit bestimmten Akteurskonstellationen und Regelkompromissen verbunden ist. Dieser modellhaft skizzierte unternehmensstrategische Wandel wird jedoch historisch-empirisch wohl eher als gradueller und konflikthafter Prozess greifbar sein und muss nicht zwangsläufig als intendierter, gesteuerter Prozess ablaufen. Stattdessen ist es realitätsnäher, von einer Überlagerung externer Rahmenbedingungen und interner Entwicklungen auszugehen (Generationenwechsel, Managementkonzepte usw.). An dieser Stelle ist auch der Themenkomplex „Amerikanisierung“ anzusprechen, da die Bedeutung des US-amerikanischen Vorbilds für den Durchbruch zur Massenkonsungesellschaft, den Bedeutungswandel des Produkts Automobil und die Etablierung der Automobilwirtschaft bzw. der Automobilindustrie als Leitsektor sicher nicht überschätzt werden kann.<sup>25</sup>

### **Unternehmensfinanzierung in der Automobilindustrie im „Wirtschaftswunder“**

Die Finanzierungspolitik der Großunternehmen der Automobilindustrie ist Gegenstand des Promotionsvorhabens von Peter Schuster.<sup>26</sup> Sie beinhaltet eine zentrale Dimension der automobilwirtschaftlichen Konstellation: die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller hing unter sich wandelnden Marktbedingungen von ihrer realisierten Investitionspolitik ab. Die Finanzierung der

---

<sup>25</sup> Kleinschmidt, Christian: Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002; Hilger, Susanne: "Amerikanisierung" deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/ 49-1975), Stuttgart 2004; allgemein Berghahn, Volker: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt am Main 1985; vgl. auch Sabel, Hermann: Höhen und Tiefen in der Geschichte der Unternehmen der Fahrzeugindustrie, in: Pohl, Hans (Hg.): Die Einflüsse der Motorisierung auf das Verkehrswesen von 1886 bis 1986, Stuttgart 1988, S. 142-190.

<sup>26</sup> Der vollständige Arbeitstitel lautet: „Unternehmensfinanzierung in der Automobilindustrie im „Wirtschaftswunder“ (1945/48-1966). Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien im Vergleich.“

Investitionen war an die institutionellen Gegebenheiten angepasst und reflektierte dabei die Struktur der Kapitalmärkte und die allmähliche Konsolidierung des Universalbankensystems in den 1950er Jahren. Bezogen auf das Konzept des „Produktionsmodells“ sind Investitionsentscheidungen elementare Bausteine des oben beschriebenen *governance*-Kompromisses und spiegeln die unternehmensspezifische „sozioproduktive Konfiguration“, d.h. die Mischung aus sozialen, technischen und institutionellen Voraussetzungen wider. Investitionen und ihre Finanzierung gehören zur strategischen Praxis der Unternehmensführung, die in alle operativen Bereiche des idealtypischen *productive models* (Profitstrategie, Produktpolitik, materielle Produktion, Vertrieb etc.) hineinragt und sich auf den Konsens aller involvierten Akteure stützen muss.

Zugleich verspricht der vorgesehene Vergleich mit der britischen Automobilindustrie eine fruchtbare Erweiterung der Perspektive. Zwischen 1948 und 1960 expandierte die deutsche Automobilindustrie in bemerkenswerter Weise und löste gegen Ende der 1950er Jahre Großbritannien als führende Exportnation ab.

Die britische Wirtschaft konnte im betrachteten Zeitraum nicht mehr mit den größten kontinentalen Volkswirtschaften mithalten und fiel trotz steigender Realeinkommen allmählich zurück. So lagen die Wachstumsraten des realen Volkseinkommens in Großbritannien im Zeitraum 1959-1964 bei etwa 2,4 Prozent, während das Volkseinkommen in Westdeutschland im selben Zeitraum um über sieben und in Frankreich um knapp fünf Prozent gewachsen war.<sup>27</sup> Die nachlassende Dynamik spiegelte sich in der Leistungsfähigkeit der britischen Automobilindustrie wider. Während der Produktionsausstoß der westdeutschen Automobilindustrie noch in der zweiten Hälfte mit einem jährlichen Plus von 4,6 Prozent weiterhin wuchs, setzte in der britischen Automobilindustrie bereits ein rückläufiger Prozess ein. So schrumpfte die Zahl der produzierten Einheiten zwischen 1964 und 1969 jährlich um etwa 1,7 Prozent.<sup>28</sup> Vor diesem Hintergrund bietet sich das britische Fallbeispiel als geeignete Vergleichsfolie an.

Am Beispiel eines ausgewählten Unternehmensamples der britischen und westdeutschen Automobilindustrie sollen die Investitionspolitik und die Finanzierung der Automobilproduktion untersucht werden. Ziel ist es, die unterschiedlichen Formen der Finanzierungs- und Investitionspolitik zu erklären. Warum fiel die britische Automobilindustrie gegen Ende der 1950er Jahre hinter die westdeutsche Konkurrenz zurück? Und warum gewannen innerhalb eines Landes und innerhalb einer Branche abweichende Muster der Unternehmensfinanzierung an Kontur, obwohl doch alle Unternehmen unter den Bedingungen desselben institutionellen Kontextes handelten?

Der relative Erfolg der westdeutschen Automobilproduzenten gegenüber der britischen Konkurrenz ist insofern überraschend, als im Hinblick auf die Ausgangslage aus der Perspektive des Jahres

---

<sup>27</sup> Youngson, A.: Großbritannien 1920-1970, in: Cipolla, C. M. (Hg.): Europäische Wirtschaftsgeschichte, Bd. 5 Stuttgart/New York 1986, S. 139-173, hier S. 143. Vgl. auch Lindlar, Ludger: Das mißverständene Wirtschaftswunder. Westdeutschland und die westeuropäische Nachkriegsprosperität, Tübingen 1997 und Pollard, Sydney: The Wasting of the British Economy, New York 1982.

<sup>28</sup> Bardou, Jean-Pierre und Canaron, Jean-Jacques ; Fridenson, Patrick und Laux, James N.: Die Automobil-Revolution. Analyse eines Industriephänomens, Gerlingen 1989, S. 129; vgl. auch Dunnet, Peter: The Decline of the British Motor Industry. The Effects of Government Policy 1945-1979, London 1980.

1948 eher eine langfristige Dominanz der britischen Automobilindustrie zu erwarten gewesen wäre. Gleichwohl wichen Markterfolg und Finanzierungsstrategien der Unternehmen erheblich voneinander ab: Während z.B. die Volkswagenwerke kaum auf Fremdkapital angewiesen waren, geriet die BMW AG gegen Ende der 1950er Jahre in erhebliche finanzielle Schwierigkeiten. Auch der Bremer Automobilproduzent Borgward litt unter Liquiditätsschwierigkeiten und musste zu Beginn der 1960er Jahre Konkurs anmelden.

### **Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie 1957-1977**

Die Industriellen Beziehungen, Thema des Dissertationsprojekts von Anna Balzer,<sup>29</sup> sind ebenfalls konstitutiv für die Identifizierung eines Produktionsmodells und die Rekonstruktion der „Prosperitätskonstellation“. Sie stehen auf der Makro- oder Mesoebene als Chiffre für ein bestimmtes institutionelles Arrangement, das die außergewöhnliche Prosperitätsphase der bundesrepublikanischen Wirtschaft in den 1950er und 1960er Jahren entscheidend beeinflusst haben dürfte.<sup>30</sup> Umgekehrt wäre zu fragen, ob das Ende der außerordentlichen Wachstumserfolge zu Beginn der 1970er Jahre mit einem veränderten institutionellen Arrangement für die Industriellen Beziehungen korrelierte. Zudem formen die Industriellen Beziehungen oder, wie es auf der Mikroebene richtiger heißt, der Arbeitsbeziehungen, das unternehmensspezifische Produktionsmodell in entscheidendem Maße. In der konkreten Entwicklung der Arbeitnehmer und Arbeitgeberbeziehungen mitsamt der zugrundeliegenden Regelsysteme und Anreizmechanismen lässt sich besonders deutlich der Kompromiss fassen, welcher der Steuerung eines Unternehmens zugrunde liegt, wenn sich die am Unternehmenserfolg beteiligten Akteure gemäß den Ausgangsvoraussetzungen und situativen Bedingungen für eine bestimmte Strategie entscheiden.

Auch für dieses Forschungsvorhaben erscheint der Kontrastvergleich mit dem britischen Fallbeispiel sinnvoll. Dass sich die Entwicklungspfade der westdeutschen und britischen Automobilindustrie mehr und mehr unterschieden, zeigte sich auch an Struktur und Praxis der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit. So wird im Rahmen dieses Vorhabens – zunächst am Beispiel der BMW AG, der Daimler-Benz AG, der Volkswagen GmbH sowie der Nuffield-Gruppe, der Standard Motor Company und Jaguar<sup>31</sup> – zu untersuchen sein, inwieweit die unterschiedliche Ausgestaltung industrieller Beziehungen in westdeutschen und britischen Unternehmen als Erklärung für die disparate Branchenentwicklung der britischen und der westdeutschen Automobilindustrie fungieren kann. Warum etablierten sich zwischen 1945 und 1977 in den untersuchten Unternehmen divergierende Muster der Industriellen Beziehungen? Und wie beeinflussten diese spezifischen Beziehungspraktiken den kommerziellen Erfolg des jeweiligen Unternehmens? Wenn anzunehmen ist, dass harmonische Industrielle Beziehungen Transaktionskosten senken, wie lässt sich die Persistenz konfliktorientierter Beziehungen erklären?

---

<sup>29</sup> Der vollständige Titel des Dissertationsprojekts lautet: Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie 1945-1977. Die Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien im Vergleich.

<sup>30</sup> Vgl. z.B. Burkart Lutz: Der kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt am Main u. New York 1984, der der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen durch den Ausbau des Wohlfahrtsstaates entscheidendes Gewicht für das wirtschaftliche Wachstum beimaß.

<sup>31</sup> Möglicherweise ist das Unternehmenssample auf Basis publizierter Quellen noch zu ergänzen.



So wird zunächst die These vertreten, dass die Praxis der Industriellen Beziehungen zwar entscheidend durch den nationalen Kontext geprägt, aber keinesfalls durch diesen dergestalt determiniert wurde, dass sich "nationale Muster" identifizieren lassen. Ein entscheidender Einflussfaktor wird auf Unternehmens- und Branchenebene vermutet.

### **„Stumme Diener der Automobilindustrie“? Die Automobil-Zulieferindustrie 1945-1979**

Die Studie über die Automobil-Zulieferer und ihre Beziehungen zu den PKW-Herstellern, Gegenstand des Habilitationsvorhabens der Verfasserin, rückt nun eine Besonderheit der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in den Fokus der Analyse. Die Auslagerung wesentlicher Teile der Produktionskette auf externe Zulieferer ist ein Merkmal, das den Strukturwandel der Automobilindustrie kennzeichnet und diesen Industriezweig von anderen Branchen abhebt – wie z.B. von der vertikal integrierten Schwerindustrie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Nur über die systematische Betrachtung des Beziehungsgeflechts zwischen vor- und nachgelagerten Produktionsstufen lassen sich die Kopplungseffekte innerhalb der Automobilindustrie im Sinne der eingangs präsentierten Definition des Industriezweigs angemessen berücksichtigen und damit ein „automobilwirtschaftlicher“ Strukturzusammenhang überhaupt fassen. Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse, aber auch kooperative Aushandlungsprozesse sind eine zentrale Dimension der „sozioproduktiven Konfiguration“ der Automobilindustrie. „Profitstrategien“,<sup>32</sup> allgemeine Produktionsorganisation und Produktpolitik drücken sich auch in der Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferern aus, die ihrerseits zugleich historisch gewachsen sind und durch institutionelle Regelsysteme mitgeformt werden. Die wechselseitigen Interdependenzen sind somit für die Untersuchung der spezifischen Erfolgsvoraussetzungen der Automobilindustrie von grundlegendem Interesse.

Der bemerkenswerte Wachstumsprozess, den die westdeutsche Automobilindustrie nach 1945 durchlief und der sie zu einem der führenden Automobilproduzenten der Welt avancieren ließ, setzte eine flexible und leistungsfähige Zuliefererindustrie voraus. Immerhin bestand ein Automobil – gemessen an den Bruttoproduktionswerten – schätzungsweise zu mehr als der Hälfte aus zugelieferten Teilen.<sup>33</sup> Als „stumme Diener der Automobilindustrie“<sup>34</sup> standen die Zulieferer wirtschaftshistorisch jedoch zumeist im Schatten der PKW-Hersteller. So ist nicht nur die Unternehmensgeschichte einiger höchst erfolgreicher Zuliefer-Unternehmen – wie beispielsweise Eberspächer, Mahle, Hella – bemerkenswert unerforscht, auch die Beziehung zwischen Herstellern und Zulieferern blieb weitgehend außerhalb des Erkenntnisinteresses für historische Fragestellungen. Hier setzt das Forschungsvorhaben an, das systematisch die bislang vernachlässigten Wachstumsimpulse der Zulieferer – als *backward linkages* für die

---

<sup>32</sup> Boyer/Freyssenet, *Automobilindustrie*, S. 38ff.

<sup>33</sup> Vgl. für viele z.B. Berg, Hartmut: *Automobilindustrie*, in: Oberender, P. (Hg.): *Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland*, München 1984, S. 170-215, hier 185.

<sup>34</sup> So ein zeitgenössischer Beobachter in der FAZ, zitiert nach Petzold, I.: *Die Zulieferindustrie. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Zulieferbetriebe zur Automobilindustrie*, Berlin Diss. 1968; vgl. für das Attribut der „verlängerten Werkbank“ auch *Der Volkswirt*, Nr. 48, 3.12.1965, S. 2619.

Branchengeschichte – berücksichtigen soll. Dabei wirft die komplizierte Abhängigkeitsbeziehung zwischen PKW-Herstellern und ihren Zulieferern zahlreiche Fragen auf und bietet zugleich methodische Anknüpfungspunkte. So ist anzunehmen, dass die Anpassungsfähigkeit dieser Beziehung als wichtige Erfolgsvoraussetzung während des Expansionsprozesses gedeutet werden kann. Umgekehrt wäre zu fragen, wie Phasen der krisenhaften Entwicklung auf Zulieferbeziehungen zurückwirkten. Dabei kann der Wandel der automobilwirtschaftlichen Aufgabenteilung, der langfristig bekanntlich auf die Idee der „schlanken Produktion“ zusteuerte, auch in seiner historischen „Gewordenheit“ transparent werden.

### **Gemeinsame Leitfragen des Projektverbunds**

Summarisch lauten die Orientierungsfragen für alle Themenfelder somit in allgemeiner Formulierung: Wie sind die gesamtwirtschaftlichen und die branchenbezogenen institutionellen Regelsysteme beschaffen? Wie sehen die *governance*-Strukturen<sup>35</sup> innerhalb der Automobilwirtschaft aus? Wie wirkt der institutionelle Kontext auf die Unternehmen zurück? Gibt es eine Entsprechung zwischen der Form des unternehmensspezifischen Steuerungskompromisses und der gewählten (idealtypischen) Profitstrategie? Zusammengefasst formuliert: Wie wurden die beteiligten sozialen Akteure dazu mobilisiert, das dem Kompromiss zugrundeliegende Arrangement zu tragen und ihr Handeln am Unternehmenserfolg auszurichten?

Dabei ist das Attribut „Erfolg“ eher als theoretisches Konstrukt denn als hartes quantifizierbares Bewertungskriterium zu verstehen. Auch Unternehmenskrisen, strategische Fehlentscheidungen, Marktaustritte oder friktionsbehaftete Anpassungszwänge sind für die Analyse unverzichtbar, um die historischen Voraussetzungen einer „Prosperitätskonstellation“ zu untersuchen. Es geht also keineswegs darum, den etwaigen Fortbestand eines Unternehmens mit „Erfolg“ gleichzusetzen und in banaler Retrospektive „Erfolgsgeschichten“ nachzuerzählen. Da der Unternehmenserfolg innerhalb der Wettbewerbswirtschaft jedoch systemadäquat als zentrales Ziel des Wirtschaftens unterstellt werden kann, muss er in der wirtschaftshistorischen Perspektive als Analysedimension modelliert werden. Für die Periodisierung heißt das, dass auch die Herausforderungen der frühen 1970er Jahre – Ölpreisschock, Stagflation – als Übergangsphase von einer Phase außergewöhnlichen Wirtschaftswachstums hin zur ökonomischen „Normalität“<sup>36</sup> bei zwei Teilstudien in den Blick genommen werden. Nur so kann die Frage der Kontinuität oder Diskontinuität, der historischen Einmaligkeit oder eventueller Fortschreibung über den Untersuchungszeitraum hinaus angesprochen werden.

---

<sup>35</sup> Vgl. zum Begriff der *governance*-Strukturen, d.h. der Kontroll- bzw. Beherrschungsstrukturen Williamson, Oliver: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.

<sup>36</sup> Es sei hier lediglich angemerkt, dass auch die Vorstellung einer kontinuierlichen, normalen industriewirtschaftlichen Entwicklung – damit auch das „Einschwenken“ auf einen „normalen“ Wachstumspfad eine durchaus umstrittene These ist, der implizite Prämissen zugrunde liegen. Dieser Problemzusammenhang kann hier nicht ausführlicher diskutiert werden.

## **Ausblick: Tagung „Automobilwirtschaft im langen 20. Jahrhundert“**

Welche Formen die Herausforderungen des Marktes im Zeitverlauf für die Akteure der Automobilwirtschaft konkret annehmen können, ist derzeit am Beispiel der Automobilhersteller leicht zu veranschaulichen. Gegenwärtig werden wirtschaftspolitische Stützungsmaßnahmen für die Automobilbranche kontrovers diskutiert. Jedoch bergen das aktuelle Krisenszenario und die Krisendiskussion um die Automobilbranche mehr historischen Gehalt als die bloße Aktualisierung formelhaft geführter ordnungspolitischer Kontroversen. Wie oben angedeutet, scheint der „Schock der Auto-Krise“ (FAZ, 22.11.08) einerseits die historisch gewachsenen Strukturen in der Automobilwirtschaft unter erheblichen Anpassungsdruck zu setzen, während die Wahrnehmung von Ursachen, Verlauf und prognostizierten Folgen der Krise erstaunliche Parallelen zur Auto-Krise von 1974/75 aufweist. Dazu gehört z.B. der derzeit oftmals angeführte Befund einer verfehlten, marktfernen Produktpolitik der Automobilhersteller, die anscheinend umwelt- und ressourcenpolitische Erfordernisse vernachlässigten; aber auch der Befund einer „Kundenkrise“ angesichts der Unsicherheit über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung im allgemeinen sowie über die Stellung des Automobils in der Gesellschaft im besonderen. Das Auto sei „in Verruf geraten“, bilanziert die Frankfurter Allgemeine Zeitung mit Blick auf die aktuelle Situation und diagnostiziert eine generelle „Krise des Automobils“.<sup>37</sup> Mit ähnlicher Wortwahl hatten zeitgenössische Beobachter schon 1974 eine „Tendenzwende“ im Umgang mit dem Auto konstatiert.<sup>38</sup> Hinzu kommt die Sorge traditionsreicher Automobilhersteller vor dem Verlust von Marktanteilen an neue Anbieter auf dem Weltmarkt, schließlich sei auch der relative Bedeutungszuwachs der sogenannten „emerging markets“ genannt.

Diese Stichpunkte verweisen auf die Historizität von Branchenproblemen und Anpassungszwängen und erinnern daran, dass das Handlungsfeld Automobilwirtschaft wohl nur ausschnitthaft aus der Perspektive des „automobilen Wirtschaftswunders“ zu erschließen ist. Die außergewöhnliche Wachstumsphase lässt sich als ein Sonderfall interpretieren, der gleichwohl die Strukturen und Praktiken in der Automobilwirtschaft entscheidend geprägt hat. Doch reichte der Entwicklungspfad der Automobilindustrie weit darüber hinaus und umfasste das „lange 20. Jahrhundert“. Vor diesem Hintergrund möchte die Projektgruppe eine Tagung organisieren, die sich mit der Geschichte der Automobilwirtschaft im 20. Jahrhundert auseinandersetzt und die im Frühjahr 2010 stattfinden soll. Ein Skizze der Tagungsschwerpunkte sowie ein „Call for papers“ werden demnächst veröffentlicht.<sup>39</sup> Der Blick in die inzwischen mehr als ein Jahrhundert umfassende Branchengeschichte verspricht interessante Einblicke zum Formwandel des Industriezweigs zwischen Prosperität und Krise.

---

<sup>37</sup> FAZ, 22.11.08, S. 1.

<sup>38</sup> Automobilwirtschaft, Februar 1974, S. 5.

<sup>39</sup> Für Anfragen zur Tagung steht die Verfasserin gerne zur Verfügung.