

Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

# Die neue Ost-West- Arbeitsteilung

---

Arbeitsmodelle und industrielle  
Beziehungen in der europäischen  
Automobilindustrie



# Inhalt

Dank .....	9
1. Einleitung .....	11
2. Ost-West-Arbeitsteilung in der Forschungsdiskussion .....	18
2.1 Beschäftigungseffekte der Verlagerung .....	18
2.2 Race to the bottom? .....	20
3. Niedriglohnländer in Prozessketten der Automobilindustrie .....	28
3.1 Automobilproduktion in den Niedriglohnländern .....	28
3.2 Restrukturierung der Zulieferer .....	33
3.3 Schlussfolgerungen .....	42
4. Verlagerung aus West- nach Mitteleuropa .....	44
4.1 Ausländische Direktinvestitionen in Mitteleuropa .....	44
4.2 Ost-West-Arbeitsteilung bei Automobilherstellern .....	52
4.2.1 VW Nutzfahrzeuge .....	59
4.2.2 General Motors Europe .....	62
4.2.3 MAN Bus und Volvo Bus .....	65
4.2.4 Schlussfolgerungen .....	70
4.3 Asiatische Automobilhersteller und Zulieferer .....	72
4.3.1 Japanische Automobilfirmen in Mitteleuropa .....	72
4.3.2 Denso .....	76
4.3.3 Koreanische Automobilfirmen in Mitteleuropa .....	79
4.4 Verlagerung der Komponentenfertigung .....	82
4.4.1 Motorenfertigung im VW Konzern .....	89
4.4.2 Sitzfertigung bei der Lear Corporation .....	96

4.4.3	Kabelbaumherstellung bei Leoni.....	99
4.4.4	Schlussfolgerungen.....	103
4.5	Bessere Qualifikationen: Schutz vor Verlagerung? .....	105
4.6	Schlussfolgerungen.....	111
5.	Industrielles Upgrading in Mitteleuropa.....	114
5.1	Mitteleuropa in der internationalen Arbeitsteilung.....	114
5.2	Struktur der mitteleuropäischen Automobilindustrie.....	118
5.3	Entwicklung einheimischer mitteleuropäischer Zulieferer.....	123
5.3.1	Zulieferer der Delphi Corporation.....	131
5.3.2	Zulieferer von Valeo.....	133
5.3.3	Schlussfolgerungen.....	136
5.4	Abhängigkeit Mitteleuropas von Komponentenimporten.....	136
5.5	Forschung und Entwicklung in Mitteleuropa.....	140
5.5.1	FuE der Delphi Corporation.....	147
5.6	Anlagen- und Vorrichtungsbauer in Mitteleuropa.....	150
5.6.1	Taskoprojekt.....	155
5.7	Zieht die Verlagerungskarawane weiter?.....	157
5.7.1	Kabelbaumproduktion: KWL und Leoni.....	161
5.8	Ukraine: Die nächste Station der Verlagerungskarawane?.....	163
5.8.1	AvtoZAZ Zaporoshje .....	167
5.9	Schlussfolgerungen.....	168
6.	Arbeitsmodelle in Mitteleuropa .....	171
6.1	Kollektive Verhandlungssysteme und Lohnentwicklung.....	172
6.2	Beschäftigungssicherheit und Flexibilität.....	182
6.2.1	Volkswagen Poznań.....	188
6.2.2	General Motors Gliwice.....	190
6.3	Qualifizierung.....	192
6.4	Betriebliche Interessenvertretung .....	196
6.4.1	Toyota .....	203
6.4.2	Faurecia.....	206
6.5	Schlussfolgerungen.....	207

---

7.	Rückwirkungen auf die Arbeitsmodelle in Deutschland.....	211
7.1	Das Damoklesschwert der Verlagerung.....	211
7.2	Beschäftigungssicherungsvereinbarungen.....	215
7.2.1	Beschäftigungssicherung.....	216
7.2.2	Lohnkonzessionen.....	217
7.2.3	Flexibilisierung der Arbeitszeit.....	219
7.2.4	Leiharbeit.....	222
7.3	Koordination auf der europäischen Ebene.....	226
7.4	Schlussfolgerungen.....	227
8.	Fazit.....	229
	Abbildungen und Tabellen.....	234
	Zitierte Interviews.....	238
	Literatur.....	240



## 4.2 Ost-West-Arbeitsteilung bei Automobilherstellern

Ende der 1990er Jahre beschrieben Kurz und Wittke (1998) die Arbeitsteilung zwischen den west- und mittelosteuropäischen Standorten der Automobilhersteller als eine »komplementäre Spezialisierung«, die auf unterschiedlicher Produktspezialisierung beruht. Demnach nutzten die westlichen Unternehmen Mittelosteuropa, um ihr Produktspektrum ins Niedrigpreissegment zu erweitern. Beispiele dieses Konzepts waren die Übernahme von Skoda durch VW und Fiats Engagement in Polen. In ähnlicher Weise charakterisierten Ruigrok und Tulder (1998) die mittelosteuropäische Automobilindustrie als das »low end of the European car complex« (vergleiche auch Sturgeon 1999; Lung 2004). All diese Autoren erwarteten, dass die Entwicklung der Automobilindustrie in Mittelosteuropa nicht zu einer signifikanten Verlagerung von Arbeitsplätzen und Produktion aus Westeuropa führen würde.

Eine Spezialisierung Osteuropas auf das Niedrigpreissegment lässt sich zwar tatsächlich feststellen, allerdings gibt es zwei weitere Arten 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: Sie bezeichnet die von Kurz und Wittke (1998) beschriebene Spezialisierung Mittelosteuropas auf Kleinwagen beziehungsweise 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 für Einfachwagen (insbesondere in Mittelosteuropa) zu erschließen; zum zweiten führte der Preisdruck bei Kleinwagen zur Ansiedlung ihrer Produktion in Mittelosteuropa. Beispiele für diese Strategie sind die Übernahme Skodas durch VW und Dacias durch Renault sowie die auf Kleinwagen spezialisierten Werke Fiats (Polen), Renaults (Slowenien), PSAs und Toyotas (Slowakei) sowie koreanischer Hersteller (Tschechien, Slowakei). Mittelosteuropa spezialisiert sich demnach auf besonders preissensitive Produktsegmente und auf Einfachwagen. Wir werden diese Form der Arbeitsteilung weiter unten anhand einer Fallstudie aus dem VW-Konzern ausführlicher darstellen. Die aus diesem Arbeits-

teilungsmuster resultierenden Verlagerungsgefahren für Westeuropa sind begrenzt, da dort die Produktion von Klein- und Niedrigpreiswagen eine untergeordnete Rolle spielt und bereits Anfang der 1990er Jahre in die damaligen Niedriglohnstandorte Spaniens und Portugals verlagert worden war. Allerdings können die Folgen dieses Konzepts für Westeuropa nachteilig werden, wenn sich die Nachfrage nach Fahrzeugen zugunsten von Niedrigpreismodellen verändert – dann wird Produktion in Westeuropa durch Produktion in Mitteleuropa substituiert.

2. Vertikale Spezialisierung: Unterschiedliche Produktionsschritte werden geographisch getrennt, wobei arbeitsintensive Produktionsschritte in Mitteleuropa angesiedelt werden. Ein Beispiel ist die Arbeitsteilung bei Volvo Bus. In Polen findet die arbeitsintensive Montage des Busaufbaus statt, während die Herstellung der technisch anspruchsvollen Chassis in Schweden lokalisiert ist. Wir werden dieses Beispiel in einer Fallstudie weiter unten darstellen. Die Aufteilung der Produktionsschritte nach dem Muster arbeitsintensiv-technikintensiv begrenzt den Wettbewerb zwischen den westeuropäischen und mitteleuropäischen Standorten. Aus der mitteleuropäischen Perspektive reduziert es jedoch die Möglichkeiten für *Upgrading*.
3. Parallele Produktion gleicher Modelle: In dieser Konstellation hat das Management die Möglichkeit, Produktionsstandorte gegeneinander auszuspielen (Pulignano 2007). Wir werden anhand einer Fallstudie diese Konstellation genauer darstellen. Die Zahl der Verlagerungen der Automobilproduktion aus West- nach Mitteleuropa, die Beschäftigungsabbau und Werkschließungen nach sich gezogen haben, ist aber gering. Es können einige Verlagerungsentscheidungen zugunsten mitteleuropäischer Standorte genannt werden, bei denen es aber nicht zu Werkschließungen und Beschäftigungsabbau in Westeuropa kam, da andere Modelle für Auslastung sorgten. Beispiele sind die Vergabe der Produktion des SUV Touareg 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, die erfolgte um Platz für die Erhöhung der Produktion des Opel Astra zu machen.



Direkte Verlagerungen der Produktion von Fahrzeugen aus West nach Mittelosteuropa 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 Ursache dieser Probleme ist die Stagnation des Volumenmarktes und der zunehmende Wettbewerb japanischer und koreanischer Hersteller.

Ein Wachstum der Nachfrage nach Autos war in den 2000er Jahren zum ersten in dem so genannten Premiumbereich, das heißt Fahrzeugen mit besonderen Merkmalen in Bezug auf Technologie, Qualität und Markenimage, für die Kunden einen Aufpreis zu zahlen bereit sind (Diez/Merten 2005: 5), und zum zweiten in dem Niedrigpreissegment festzustellen. Einfachfahrzeuge der »Unter-Zehntausend-Euro-Klasse« hatten 2007 auf dem deutschen Markt bereits einen Marktanteil von 8,5 Prozent (*Automobilproduktion* 1/2007: 10). Von dem Wachstum des Niedrigpreissegments profitieren vor allem die mittelosteuropäischen Standorte. Für die westeuropäischen Standorte ist es daher von großer Bedeutung, ob sie von dem Wachstum im Premiumbereich profitieren.

Deutschland hat bis zur Weltwirtschaftskrise 2008/2009 aufgrund seiner gut etablierten Premiummarken sehr stark vom der steigenden Nachfrage nach Fahrzeugen in den oberen Marktsegmenten profitiert. In Abbildung 10 ist eine Zweiteilung der deutschen Automobilindustrie in diesem Zeitraum deutlich sichtbar: Die Produktion von Premiummarken hat seit 1990 je nach Hersteller um 50 bis 100 Prozent zugenommen; die Produktion der Volumenhersteller VW und Opel in Deutschland hat dagegen im gleichen Zeitraum um 20 bis 30 Prozent abgenommen. Die Zunahme der Fahrzeugproduktion in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre wurde also von Premiummarken getragen, während Volumenhersteller Einbußen der produzierten Stückzahlen verzeichnen. In der Weltwirtschaftskrise 2008 brach zwar die Produktion bei Mercedes und BMW ein, allerdings ist abzuwarten, ob sich dieser Einbruch dauerhaft fortsetzt. Es ist möglich, dass die Wirtschaftskrise, aber auch staatliche Subventionen für energiesparende Kleinwagen und neue Antriebstechnologien die Nachfrage nach großen Premiumfahrzeugen reduzieren. Die bisherige Stärke der deutschen Automobilindustrie könnte dann in eine Schwäche umschlagen, wenn es den Premiumherstellern nicht gelingt, ein neues und auf energieeffiziente Kleinwagen fokussiertes Konzept des Premiumsegments zu entwickeln.