

## Globalisierung - eine Herausforderung für Industrie, Politik und Gewerkschaften

Doleschal, Reinhard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Doleschal, R. (1995). Globalisierung - eine Herausforderung für Industrie, Politik und Gewerkschaften. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 40-51). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-424616>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Globalisierung - eine Herausforderung für Industrie, Politik und Gewerkschaften

Am 12. Juli 1994 schreckte die "*Financial Times*" ihre Leser mit der Meldung: "*The message is clear: change or die*" auf. Management, Vorgesetzte, Gewerkschaften, Verbände und Politiker sollten offensichtlich wachgerüttelt und mit den neuen Spielregeln des globalen Wettbewerbs und den global heraufziehenden Gefahren in der Automobil- und Zulieferindustrie konfrontiert werden.

Weltweite Öffnungen und Neuordnungen von Wirtschaftsräumen (EU, NAFTA, APEC, MERCOSUR) haben vor allem in der Automobil- und Zulieferindustrie globale Sondierungs- und Reorganisationsaktivitäten ausgelöst. Im Zentrum des Geschehens stehen neue Fahrzeugmodelle, betriebsinterne Veränderungen von Fertigungsabläufen (*lean manufacturing*) sowie global ausgerichtete Entwicklungs- und Beschaffungsstrategien, das heißt auch Standortfragen und damit die Zukunft von vielen Tausenden von Arbeitsplätzen.

Angesichts der steigenden Globalisierung von wirtschaftlichen Aktivitäten stehen Industrie, Politik und Gewerkschaften auf nationaler und supranationaler Ebene vor völlig neuartigen Herausforderungen - ein weltumspannendes Netz von Produktions- und Handelsbeziehungen innerhalb und außerhalb von Konzernen oder Unternehmensverbänden. Arbeit, Technik und Organisation werden dabei in jedem weltmarkteingebundenen Betrieb und in jeder Region gemäß ihren spezifischen Vorzügen neu positioniert.

## **Das Automobil bleibt weiterhin das wichtigste Transport- und Mobilitätssystem**

Das Automobil wird auf absehbare Zeit - nicht nur in Europa, sondern auch in anderen Industrie- und Entwicklungsregionen - weiterhin eines der *wichtigsten Transport- und Mobilitätssysteme* bleiben. Die gesicherten, ungesicherten und vermuteten "*Grenzen des Wachstums*", häufiger auftretende Beeinträchtigungen von Mensch und Umwelt und eine unberechenbarer gewordene Akzeptanz bei breiten Käuferschichten, Bevölkerung und Staat werden die Automobilindustrie allerdings zwingen, ihre Fahrzeugsysteme grundlegend zu überdenken und zu *intelligent vernetzbaren Mobilitätsträgern* weiterzuentwickeln.

Automobil- und Beratungsunternehmen haben in den vergangenen Jahren ein breites Spektrum an Vorschlägen für intelligente, umweltschonende Verkehrssysteme entwickelt und vorgestellt, die jedoch in ihrer Umsetzung eine gemeinsame Vorgehensweise von Industrie, Politik und Gewerkschaften verlangen (Goeudevert 1990; Vester 1990; Schmidheiny 1992; Berger/Servatius 1994). Angesichts der globalen Gefahren und Risiken ist es von der Politik unverantwortlich, daß sie nicht im Stande ist, für die Automobilindustrie in Europa berechenbare Handlungsbedingungen zu schaffen.

### **Die Autos müssen umwelt- und systemverträglicher werden**

Steigende *Verkehrsengpässe* und Überlastungserscheinungen, vor allem in Ballungsräumen, müssen durch umwelt- und ressourcenschonende Verkehrsadern (Untertunnelungen etc.) sukzessive entschärft werden (VDI-nachrichten 1993). Von der Raumordnungs-, Stadtentwicklungs- und Verkehrspolitik müssen dazu entsprechende Rahmenbedingungen gesetzt werden. Die Lasten des Automobilverkehrs dürfen ihren Nutzen auf keinen Fall übersteigen.

Die dringend notwendige Umsetzung von *Umweltnormen* zur wirksamen Reduzierung der Emissionen könnte den Aufbau einer Serienproduktion für Leicht-Fahrzeuge mit alternativen Antriebssystemen gewaltig beschleunigen. Noch vor dem Jahr 2000 würde so das 3-Liter-Auto serienmäßig auf den Markt kommen.

Dies läßt sich z.B. durch die Umsetzung des US-amerikanischen "*Clean Air Acts*" verdeutlichen. In zehn Jahren wird in den USA voraussichtlich die Hälfte aller neuzugelassenen Fahrzeuge mit Elektro- oder Hybridantrieben ausgestattet sein. Oder ein anderes Beispiel aus den USA zur Verkehrsvermeidung: Schon seit 1991 müssen alle Unternehmen in Südkalifornien mit mehr als 50 Beschäftigten einen Verkehrsbeauftragten benennen, der für die Reduzierung der Autonutzung im Berufsverkehr sorgen soll. Darüber hinaus wird in zahlreichen Großprojekten weltweit der Einsatz von Elektro-Mobilen getestet.

Die wachsende Halde stillgelegter Altfahrzeuge und das Schrottvolumen werden den weiteren Ausbau von *Recyclingverfahren und -systemen* erfordern. In Deutschland gibt es bereits 14 Recyclingprojekte im Großversuchsstadium (Belzer/Dankbaar 1994; ACEA 1991).

### **Wachstum findet in Zukunft nur noch in den Schwellenländern statt**

Ein dominanter Motor für Wirtschaftswachstum und Handel sind weiterhin eine ausreichende Quantität und gute Qualität der *Verkehrsinfrastruktur* (Erreichbarkeit) und damit u.a. das Automobil. Der gegenwärtige *Automobilbestand* von rund 600 Mio. Fahrzeugen wird weltweit langsam, regional begrenzt jedoch durchaus dynamisch, weiter wachsen. In den entwickelten Industrieländern wird der Zuwachs nur noch sehr gering sein. In einigen Entwicklungsregionen (Südostasien und Lateinamerika) wird der Automobilbestand dagegen weiterhin schnell zunehmen. Aber auch Spanien, Mexiko und einige Länder Osteuropas befinden sich auf einem steilen Wachstumspfad. Bei einem weltweiten jährlichen Bestandswachstum von rund 17 Mio. Fahrzeugen wird Ende der neunziger Jahre ein weltweiter Bestand von nahezu 700 Mio. Fahrzeugen erreicht sein. Welche unkalkulierbaren Umweltrisiken bei einem dermaßen hohen Automobilbestand mit überwiegend CO<sub>2</sub>-erzeugenden Ottomotoren global entstehen können, ist abzusehen. Wenn eines Tages nur jeder zehnte Chinese ein Auto fahren sollte, dann hat sich allein dadurch der weltweite Automobilbestand um 120 Mio. Einheiten erhöht.

Das jährliche *Produktionsvolumen* wird sich in den nächsten zehn Jahren um den Durchschnittswert der letzten zehn Jahre in der Größenordnung von 47

Mio. Personen- und Nutzfahrzeugen bewegen. Das *Nomura Research Institute* rechnet weltweit bereits mit 60 Mio. Produktionseinheiten. Die jährlichen *Wachstumsraten* in den osteuropäischen Ländern, Rußland und im asiatisch-pazifischen Raum werden zwischen 15 und 30% liegen. Die VR China gilt bereits heute als der zukünftige Mega-Markt, wo im Jahr 2000 bereits 3 Mio. Fahrzeuge produziert werden könnten. Aber auch in Lateinamerika wird das Produktions- und Absatzvolumen einen Aufschwung erleben. In den drei triadischen Märkten der NAFTA, EU und Japan wird dagegen nur noch mit einem Produktionsanstieg von höchstens 3%, 6,2% bzw. 1,4% gerechnet (FT 1994). Die japanische Transplantproduktion wird Ende dieses Jahrzehnts in der NAFTA rund 3 Mio. Einheiten erreichen und in Europa fast 1 Mio. (Hara 1993).

**Tabelle:** Produktion der 12 größten Automobilkonzerne weltweit 1992 und 1993

	1993	1992	Export**	Ausl.Pr.** ***
General Motors	7.299.000	7.097.000	3,3	33,9%
Ford Motor Co.	5.700.000	5.500.000	0,0	31,0%
Toyota Motor Corp.	4.450.309	4.695.807	41,7	9,4%
Volkswagen	3.000.000	3.466.000	48,7	53,3%
Nissan Motor Co.	2.818.017	2.981.026	41,2	22,9%
Chrysler Corp.	2.348.030	2.033.705	1,1	11,8%
Mitsubishi Motors Corp.	1.875.000	1.832.000	44,6	11,9%
Honda Motor Co.	1.827.800	1.883.800	48,7	28,8%
Renault SA	1.761.306	2.094.774	48,4	18,6%
Peugeot-Citroen PSA	1.751.000	2.049.800	63,1	19,7%
Fiat Group	1.600.000	1.900.000	36,7	14,5%
Mazda Motor Corp.	1.241.564	1.459.375	59,6	10,7%

\*\*\* Für französische und italienische Firmen 1992 (CCFA 1992: 52)

\*\* Für japanische Firmen für das Jahr 1991 außerhalb USA und Kanada

(WMVD 1993: 58 ff. und AN 25/05/1994)

## Der globale Verdrängungswettbewerb wird neue Strukturen schaffen

Die temporären, regional jedoch unterschiedlich ausgeprägten "Grenzen des Wachstums" werden den *Verdrängungswettbewerb* in der Automobil- und Zulieferindustrie weiter beschleunigen. Die Zahl der weltweit tätigen Automobil- und Zulieferunternehmen wird infolge von *Fusionen und Übernahmen* schrumpfen, wengleich die globale *Fertigungspräsenz in Drittmärkten* steigen wird (*global presence*). Für die Automobilmontage werden sich die Fertigungsstätten mit einer Kapazität zwischen 200.000 und 300.000 Einheiten einpendeln. Die letzten Agglomerationszentren nach dem Beispiel von Detroit, Wolfsburg oder Toyota-City werden zu Relikten der fordistischen Massenproduktion mit enormem sozialen Sprengstoff.

Die Unternehmenskonzentration wird offensichtlich unabhängig davon weiter fortschreiten, jedoch bei gleichzeitiger *Zunahme überschaubarer, dezentraler Betriebseinheiten* in Form von Transplants, die rechtlich selbständig geführt werden. Betroffen sind davon als erstes die Nischenproduzenten (wie z.B. Saab, Rover, Ferrari, Rolls Royce). Denn für Europa steht nach wie vor die Frage im Raum, ob insgesamt acht unabhängige Firmengruppen noch international wettbewerbsfähig sein können.

Des weiteren werden fast alle Automobilhersteller in Zukunft weltweit an beliebigen Standorten nur noch eine begrenzte Zahl sogenannter "*Fahrzeugplattformen*" (Chassis) verwenden, auf denen marktspezifische Modellvariationen adaptiert werden. Für die Herstellung von Fahrzeugkomponenten, Modulen und Systemen gilt gleiches. Fahrzeuge und Erstausrüstungsteile bzw. -systeme werden weltweit auf einer identischen "Plattform" entwickelt und bei Bedarf an unterschiedlichen Standorten weltweit hergestellt.

Vielen innovativen Klein- und Mittelbetrieben in Europa fällt es offensichtlich schwer, ihre Produkte im europäischen bzw. *Weltmaßstab* zu vermarkten. Die Unternehmensgröße reicht oftmals nicht aus, um eine *multi market presence* zu erreichen. Auffallend ist, daß unter den größten 100 internationalen Automobilzulieferunternehmen z.B. nur sehr wenige europäische Unternehmen zu finden sind.

## Global agierende Modul- und Systemproduzenten befinden sich auf dem Vormarsch

Durch eine weltweit eingeleitete Fokussierung der Automobilindustrie auf ihre Kernfunktionen (Presswerk, Karosseriewerk, Lackiererei, Aggregatwerk und Endmontage) entsteht ein Kreis von *global präsenten Modul- bzw. Systemlieferanten* mit hohen eigenständigen Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Denn lediglich *global actors* werden im zukünftigen Systemgeschäft mithalten können, was zu einer weiteren Konzentration von global operierenden Automobilzulieferkonzernen mit weltweit dezentral geführten Sparten, Divisionen und *units* führen wird. Die Zahl der Direktlieferanten je Automobilhersteller wird sich von derzeit durchschnittlich 900 auf etwa 400 bis Ende der neunziger Jahre verringern. Von diesen 400 Direktlieferanten je Hersteller werden zwischen 60 und 120 global operierende Systemlieferanten sein, die ihrerseits durch ein weltumspannendes Netz von Unterlieferanten versorgt werden und genauso verstärkt *global sourcing* betreiben. Bei den Systemlieferanten wird die Zahl der *first tier*-Lieferanten auf ein Drittel des heutigen Standes schrumpfen.

Zur Optimierung der Transaktionskosten wird die Vormontage der Fahrzeugsysteme von den Systemherstellern des weiteren in unmittelbarer Montage-*nähe*, teilweise sogar auf dem Werksgelände oder direkt an der Einbaustelle im Betrieb ausgeführt. Im Rahmen von *Komplettleistungen* erfolgt der Einbau der vormontierten Systeme in zunehmendem Maße ebenfalls unter der Regie der Systemhersteller. *Just in time*-Lieferverfahren werden durch neue intelligente Logistikkonzepte und kombinierte Transportsysteme weiter optimiert.

Die hohen Entwicklungskosten bei neuen Fahrzeugsystemen und wettbewerbsgerechte Fertigungsstrukturen zwingen die internationalen Wettbewerber zu einer engeren *Kooperation*. Bei ausgewählten Modulen (Fahrwerk- und Motorenteile), Nischenfahrzeugen (Großraumlimousinen) oder neuen Antriebssystemen (Elektro-Antriebe) ist der Trend zur internationalen Zusammenarbeit deutlich zu erkennen.

## Neue Werkstoffe und Verfahren schreiten im Automobilbau voran

Die Zahl der internationalen Kooperationsprojekte zwischen Automobilherstellern ist inzwischen unüberschaubar geworden. Durch die *Entwicklung und Einführung neuer Werkstoffe* (z.B. Aluminium, Thermoplaste, Keramik) ist weltweit ein erhöhter Substitutionswettbewerb entstanden. Deshalb werden auch bei der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten enge Kooperationen im Automobilzulieferbereich zunehmen (Verbundwerkstoffe, Sensoren, Aktoren, Micro-Chips etc.), bei denen nach dem *sponge principle* neuartige Forschungsergebnisse kombiniert werden (*head-up displays, holographic centers, electric car charging systems, navigation systems*). Satellitengestützte Telekommunikation und Multimedia werden auch für die Automobilindustrie die Zukunftsfelder und der Megamarkt zugleich sein (Graves 1986).

## "Schlanke" Strukturen werden sich überall durchsetzen

Die Reorganisation von dezentral lokalisierten und global vernetzten Produktionseinheiten läuft in der Automobil- und Zulieferindustrie parallel zur Erneuerung von *Geschäftsstrategien* und *Managementkulturen* (Hammer/Champy 1993). Im Rahmen regional differenziert gewachsener Industriekulturen und industrieller Beziehungen wird bei Herstellern und Zulieferanten mit veränderten Arbeits- und Organisationsstrukturen und -abläufen massiv experimentiert.

Seit Beginn der neunziger Jahre erleben wir weltweit besonders deutlich in der Automobilindustrie eine grundlegende Infragestellung der tayloristischen Arbeits- und Fertigungsorganisation. Der globale Verdrängungswettbewerb und gravierende Produktivitätsunterschiede gegenüber der japanischen Industrie haben innerhalb kürzester Zeit einen deutlichen Produktivitätsschub in Nordamerika und Europa ausgelöst (vgl. McKinsey 1989; BCG 1990; Belzer/Dankbaar 1994). *Lean management, Teamarbeit, Kaizen/KVP* und *reengineering* sind nur einige strategische Instrumente, mit denen die Arbeits- und Fertigungsrationalisierung vorangetrieben wurde (vgl. Womack/Jones/ Roos 1990; Imai 1986; Sperling 1994). "Vermeidung von Verschwendung" und



"Delegation von Verantwortung" sind für die europäischen Hersteller nach wie vor die wichtigsten Ansatzpunkte, um sich vor allem im erweiterten EU-Markt und in der Asien-Pazifik-Region zu behaupten. Neben einer massiven Arbeitsrationalisierung werden aber auch der Technikeinsatz und die Automatisierung weiter vorangetrieben.

Der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Automobilindustrie hängen jedoch besonders stark vom gemeinsamen Grundverständnis der Industrie, Politik und Gewerkschaften über die Zukunft des Standortes Europa ab. Wir müssen damit rechnen, daß eine *Standortsicherung in Westeuropa* nicht ohne eine weitere Reduzierung von Arbeitsplätzen in der europäischen Automobil- und Zulieferindustrie vonstatten gehen wird. In Nordamerika haben wir die Einschnitte im Beschäftigungsvolumen bereits erlebt; auch in der japanischen Automobil- und Zulieferindustrie bewegt sich der Trend in diese Richtung. Hinzu kommt, daß *gravierende Produktionskostenunterschiede bei gleicher Qualität zwischen west- und osteuropäischen Standorten* sich auch durch exorbitante Produktivitätssprünge nicht mehr auffangen lassen. Vor allem infolge der Öffnung nach Osteuropa müssen wir uns weitaus schneller als bisher darauf einstellen, daß viele Produkte bei uns nicht mehr wettbewerbsfähig produziert werden können.

### **Die Arbeits- und Betriebszeiten werden weltweit auseinanderdriften**

Zur Verbesserung der Kapital- und Arbeitsproduktivität wird die Automobil- und Zulieferindustrie - soweit dies noch nicht geschehen ist - weltweit die *Arbeits- und Betriebszeiten* weiter entkoppeln (Lehndorf/Bosch 1993). Dadurch werden sich bei global langsam sinkendem Arbeitszeitvolumen die Maschinenlaufzeiten weiter erhöhen. Die Arbeitszeiten sollen nach den Vorstellungen der Automobilindustrie möglichst den Verkaufs- bzw. Konjunkturzyklen angepaßt werden. Kollektive Arbeitszeitverkürzungen, kontinuierliche Schichtsysteme, Verlängerung der individuellen Tagesarbeitszeit, Ausdehnung betrieblicher Wochenarbeitszeiten und vermehrte Teilzeitarbeitsplätze lassen sich zwar tendenziell mit zur Beschäftigungssicherung und zur Verhinderung des Know-How-Abflusses einsetzen, dennoch wird sich nach Planungen japanischer Ingenieure bis Ende dieses Jahrzehnts das Beschäftigungsvolumen in den Automobil-

werken pro Schicht auf etwa ein Drittel verringern (Graves 1986: 25). Differenziertere und unstetigere Marktentwicklungen werden weltweit vor allem zu erheblichen Ungleichzeitigkeiten und Schwankungen bei den Maschinenlaufzeiten zwischen Werken und Herstellern beitragen.

### **Das Beschäftigungsvolumen wird sich in der Automobilindustrie neu verteilen**

In den OECD-Ländern verdient fast jeder 6. bis 7. Arbeitnehmer seinen Lebensunterhalt durch das oder mit dem Automobil. Auch weltweit wird die *Beschäftigung* in der Automobilindustrie noch weiter zunehmen, jedoch bei regional unterschiedlichen Entwicklungen.

In den traditionellen Produktionsregionen der Triade wird trotz der zu erwartenden Produktionssteigerungen und kontinuierlichen Arbeitszeitverkürzungen ein weiterer Arbeitsplatzabbau stattfinden. In Europa rechnet man bis zum Jahr 2000 inklusive der vor- und nachgelagerten Bereiche mit dem Verlust von rund 1 Million Arbeitsplätzen (Berger/Servatius 1994: 23).

In den neuen Wirtschaftsregionen (z.B. Asia-Pazifik, Indien, Lateinamerika) wird die Beschäftigung im Automobilssektor infolge des relativ niedrigen technischen Fertigungsniveaus sprunghaft ansteigen. In den OECD-Ländern kann auch der starke Trend zum *outsourcing*, d.h. die Reorganisation der gesamten Zulieferpyramide durch einen erweiterten Kreis von System- und Plattformlieferanten, den steigenden Personalüberhang in den Automobilwerken nicht ausgleichen. Denn die System- und Plattformfertigung wird zunehmend auf *global sourcing* beruhen, womit positive Beschäftigungseffekte eher in Drittländern ausgelöst werden dürften.

Generell läßt sich die globale Entwicklung in der Automobil- und Zulieferindustrie wie folgt zusammenfassen:

- Die Automobilproduktion und der Bestand werden weiter wachsen.
- Die Produktionsanteile werden in den Stammländern der Automobilindustrie zugunsten neuer Standorte weiter schrumpfen.
- Das Beschäftigungsvolumen wird dadurch in den Industrieländern weiter abnehmen.
- Management- und Unternehmenskulturen werden sich ändern.

- Unternehmenskonzentrationen und globale Dezentralisierungen großer Unternehmen (*downsizing*) schreiten voran.
- Durch vermehrte Systemzulieferanten wird sich die Wertschöpfungspyramide neu ordnen.
- Die Automobile werden umwelt- und ressourcenschonender.
- Der Einsatz neuer Materialien und Verfahren nimmt zu.
- Moderne Verkehrsmanagementsysteme werden Verkehrsengpässe in den Industrieländern weiter reduzieren; in den Schwellenländern wird das Verkehrschaos eher noch steigen.
- Die Koordination und die Schnittstellen zwischen den Verkehrsträgern werden sich verbessern.
- IuK-Geräte und -Dienstleistungen rund um das Auto werden zu den wachstumsstärksten Zukunftsmärkten gehören.

*Globalisierung* erfordert in zunehmendem Maße globale Verantwortung und eine globale Bereitschaft zu einer friedlichen und sozialverträglichen Entwicklung. Auch in der Automobil- und Zulieferindustrie dürfen die unterschiedlichen sozialen Standards an den Produktionsstandorten nicht ausgeklammert werden. Für die Automobil- und Zulieferindustrie, die Politik und die Gewerkschaften in Europa entstehen dadurch neue Herausforderungen, die im Interesse *aller* gelöst werden müssen, wenn wir uns hier in Europa nicht von einer friedlichen und sozialen Zukunft verabschieden wollen:

Die *Industrie* muß sich auf den globalen Wettbewerb einstellen, sie muß globale Marktpräsenz beweisen.

- Mit *lean manufacturing*-Strukturen und -Kulturen müssen überholte Organisationsstrukturen erneuert werden.
- Mit *outsourcing*-Konzepten darf die Substanz und Kompetenz von Betrieben nicht zerstört werden.
- Verkürzte Produktzyklen erfordern eine hohe Anpassungsfähigkeit.
- Durch schnelle Innovationssprünge muß ein Marktvorsprung erreicht werden.
- Wissensbasierte Produkte und Verfahren verdrängen mehr und mehr erfahrungsbasierte Strukturen und Abläufe.
- Internationale Kooperationen und Netzwerke müssen systematisch ausgeweitet werden, regional begrenzte Märkte gehören der Vergangenheit an.

- Strategische Allianzen gewinnen für die Zukunftssicherung von Unternehmen an Bedeutung.

Die *Politik* muß wirksamere internationale Anti-Dumping-Instrumente entwickeln.

- Innovative Unternehmen im Mittelstand müssen stärker gefördert werden.
- Problemlösende Investitionen zum Schutz der Umwelt müssen stärker begünstigt werden.
- Die Bedingungen zur Entwicklung und zum Einsatz umweltgerechter Fahrzeugsysteme müssen verbessert werden.
- Der Arbeits- und Gesundheitsschutz muß verbessert und praktikabler gestaltet werden.
- In der EU muß auf die Umsetzung der ILO-Konventionen gedrängt werden.
- Bildung und Ausbildung müssen verstärkt und den veränderten Umfeldbedingungen angepaßt werden.
- Unnötige bürokratische Hemmnisse müssen in Europa weiter abgebaut werden.

Für die *Gewerkschaften* in Europa muß die Forderung nach Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch intelligente problemlösende Investitionen höchste Priorität haben.

- Eine grenzüberschreitende Neugestaltung der Arbeits- und Betriebszeiten ist unerlässlich, für Arbeitsverhältnisse müssen vergleichbare Standards gesetzt werden.
- Gruppenarbeit und KVP-Maßnahmen müssen mitgestaltet werden, die Gestaltungskompetenz der Interessenvertretungen muß dazu erhöht werden.
- Unternehmensstrukturen und -kulturen müssen beteiligungsorientiert und sozialverträglich erneuert werden.
- Zeitgemäße Entlohnungssysteme sind dringend erforderlich.
- Die Mitbestimmung in Europa muß weiter ausgebaut werden.
- Die internationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen muß forciert werden.

## Literatur

- ACEA (1991): Die Zukunft der europäischen Automobilindustrie. Manuskript
- Belzer, Volker, Ben Dankbaar (1994): Trends in der europäischen Automobilindustrie, Gelsenkirchen
- Berger, Roland, Hans-Gerd Servatius (1994): Die Zukunft des Autos hat erst begonnen, München
- Boston Consulting Group (1990): The EC Automotive Components Sector in the Context of the Single Market, London
- Goeudevert, Daniel (1990): Die Zukunft ruft, Herford
- Graves, Andrew (1986): Technology Challenges Facing the Motor Industry, Sussex
- Hammer, Michael, James Champy (1993): Business Reengineering, Frankfurt a.M.
- Imai, Masaaki (1986): Kaizen, New York
- Lehndorff, Steffen, Gerhard Bosch (1993): Autos bauen zu jeder Zeit, Berlin
- McKinsey (1989): Steering the European Car Industry through the 1990s, o.O.
- Schmidtheiny, Stephan (1992): Kurswechsel, München
- Sperling, Hans Joachim (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Bochum
- VDI-nachrichten (1993): Ausgabe vom 19. November
- Vester, Frederick (1990): Ausfahrt Zukunft, München
- Womack, James, Daniel T. Jones, Daniel Roos (1990): The Machine That Changed the World, New York