

**Zeitschrift:** Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG  
**Herausgeber:** Eisenbibliothek  
**Band:** 50 (1979)

**Artikel:** Die Zukunftsaussichten der europäischen Automobilindustrie  
**Autor:** Beickler, Ferdinand  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378103>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Die Zukunftsaussichten der europäischen Automobilindustrie

Anlässlich der Eisenbibliothek-Tagung 1978 sprach unser Stiftungsratsmitglied, Herr Ferdinand Beickler, Gesamtwerksleiter und Mitglied des Vorstandes der ADAM OPEL AG, Rüsselsheim am Main, zum oben genannten Thema, welches für die europäische Wirtschaft von weitreichender Bedeutung ist. Seine Ausführungen, welche bei den geladenen Gästen auf grosses Interesse stiessen, sind nachfolgend in leicht gekürzter Form für Sie wiedergegeben.

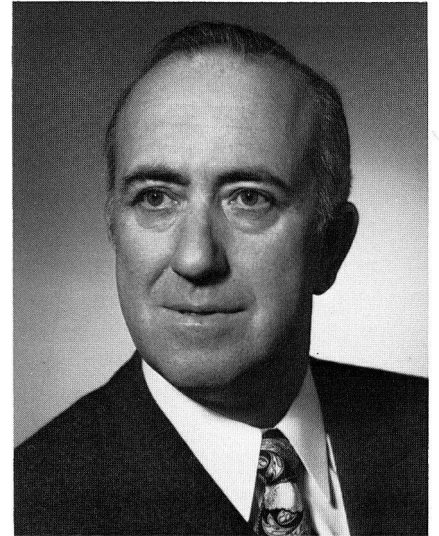
Ich möchte heute versuchen, das zu beleuchten, was die Automobilindustrie in Europa an wesentlichen Herausforderungen zu erwarten hat und wie sich ihre Zukunft darstellt.

Meine Firma, die ADAM OPEL AG, ist in der Nachkriegs-Epoche von einem zentralen Unternehmen mit 20000 Arbeitnehmern im Jahr 1950 zu einem Industriekomplex von mehreren Werken mit heute über 64000 Arbeitern und Angestellten gewachsen. Ähnliche Entwicklungen treffen auch für manche unserer europäischen Wettbewerber zu, und man darf wohl behaupten, dass viele der weltweiten Entwicklungen unserer Industrie von diesem Teil der Erde ausgegangen sind. Lassen Sie mich zunächst ganz kurz über einige Faktoren sprechen, die derzeit das Gesicht der europäischen Wirtschaft bestimmen und einen wesentlichen Einfluss auf die gesamte Automobilindustrie haben – oder in nicht allzu ferner Zukunft haben werden.

Wer mit diesem Zweig der Wirtschaft einigermaßen vertraut ist, wird mit mir darin einiggehen, dass sich die Strukturen in der europäischen Fahrzeugindustrie in den letzten Jahren wesentlich gewandelt haben. Wenn die Ursachen dieser Änderung zum Teil auch viele Jahre zurückreichen, so haben gerade die neueren Ereignisse diese Entwicklung wesentlich beschleunigt. Das überragende Einzelgeschehen war zweifellos das Ölembargo und der mehr als fünffache Anstieg der Ölpreise seit 1973. Die Auswirkung solcher Vorgänge auf die europäische Autoindustrie und den einzelnen sind beinahe traumatisch und zeigen deutlich, wie verwundbar eine anscheinend so mächtige Industrie sein kann.

Das Ringen von Nationen der unterentwickelten Welt nach einer «neuen wirtschaftlichen Ordnung» hat erneut die Tatsache in den Vordergrund gerückt, dass viele wichtige Rohprodukte der Fahrzeugindustrie von ausserhalb der industrialisierten Welt kommen. Bei allem Reiz der Landschaft, der manche Gegenden Europas – und besonders Ihr Heimatland – auszeichnet, haben wir längst erkennen müssen, dass wir mit Rohstoffen nur spärlich gesegnet sind.

Schliesslich hat der wirtschaftliche Rückgang in den Jahren 1974/75 die Tatsache zum Bewusstsein gebracht, dass die Ökonomie bei weitem noch keine narrensichere Wissenschaft ist. Trotz all der neuen, verblüffend arbeitenden mathematischen Theorien und den enormen Möglichkeiten, die uns im Zeitalter des Computers zur Verfügung stehen, kann das Verhalten des Menschen in seiner Rolle als Konsument nicht oder wenigstens noch nicht genau vorhergesagt werden – und vielleicht ist es sogar gut so!



*Ferdinand Beickler, Gesamtwerksleiter und Mitglied des Vorstandes der ADAM OPEL AG, Rüsselsheim am Main.*

Kurz gesagt, deutet vieles darauf hin, dass für die Wirtschaft Europas eine neue Ära begonnen hat, in der die Fahrzeugindustrie mit neuen ökonomischen und politischen Gegebenheiten fertig werden muss. Hier muss meines Erachtens auch mit stärkeren staatlichen Eingriffen in die Belange der Wirtschaft gerechnet werden – unabhängig davon, inwieweit dies letztlich von allgemeinem Nutzen ist.

Das wirtschaftliche Wachstum wird allen Anzeichen nach geringer sein als während der nahezu 30 Jahre anhaltenden Hochkonjunktur nach dem Zweiten Weltkrieg. Arbeitslosigkeit, Inflation und Turbulenz an den Devisenbörsen gehören in den meisten europäischen Ländern schon seit Jahren zum politischen und geschäftlichen Alltag.

Unübersehbar stehen die dunklen Wolken der Schutzzollpolitik am Horizont, und überdies werden neue Formen einer betrieblichen Demokratisierung mehr und mehr unsere Arbeit prägen. Ich hoffe trotz vieler gegenteiliger Symptome, dass sich im Zuge dieser Entwicklung nicht eine Art betrieblicher Parlamentarismus an Stelle unternehmerischer Dynamik und gesunder Risikobereitschaft etablieren wird.

Alle diese Faktoren bestimmen die Richtung, in der sich die Wirtschaft Europas in den nächsten Jahren entwickeln wird. Ohne mit dem gerade Gesagten eine Untergangsstimmung erzeugen zu wollen, glaube ich, dass wir alle, und da insbesondere die Produzenten, alle Hände voll zu tun haben werden, die Vitalität der freien Wirtschaft in Europa und damit unserer unabhängigen Autoindustrie zu erhalten. Ich werde später hierauf noch eingehen.

Zunächst möchte ich einige der erwähnten äusseren Faktoren genauer untersuchen:

Von 10 namhaften europäischen Konkurrenten lagen die 6 führenden Hersteller bis vor kurzer Zeit ziemlich gleich in ihrem Marktanteil: Keiner von ihnen hielt mehr als 13 Prozent. Erst durch den Zusammenschluss der Chrysler-Europa-Organisation mit dem französischen Peugeot/Citroën-Konzern ist diese Gruppe zu einem Marktanteil von 17 Prozent und so mit klarem Abstand in die erste Position unter den Europäern vorgestossen.

Obwohl der Markt stark und heiss umstritten ist, kann also von Statik nicht die Rede sein. So ist zum Beispiel innerhalb der letzten 5 Jahre FIAT von Numero uno im Jahre 1973 heute auf den sechsten Platz, allerdings immer noch mit 10,4 Prozent Marktanteil, abgesunken. Die Mittelfeldpositionen unter den sechs, nämlich die Plätze 2, 3 und 4, trennen sich seit Jahren nur um Zehntelpunkte mit zeitweisem Rangwechsel zwischen VW, Renault und Ford (Januar–Oktober 1978: 12,5/11,2/12,7 Prozent).

Dieser Eifer im Wettbewerb beruht natürlich auf dem beachtlichen Markt. Die 9 Länder der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und die 7 der europäischen Freihandelszone umfassen 300 Millionen Verbraucher.

Ich darf hinzufügen, dass im Jahre 1976 diese Länder nahezu 40 Prozent des Welthandels ausmachten.

Eine Entwicklung, die uns mit Sorge erfüllt, ist der Zug zur Verstaatlichung und Subventionierung von Automobilfirmen.

So ist Renault schon 1945 verstaatlicht worden, British Leyland ist inzwischen bereits zu 95 Prozent in staatlichem Besitz, und der Staats- und Landesanteil am Besitz des Volkswagenwerkes beträgt 36 Prozent.

In Italien ist Alfa Romeo völlig verstaatlicht, und bei Fiat hat die italienische Regierung bereits die Mehrheit der Sitze im Aufsichtsrat: Fiat selbst ist also nur noch mit einer Minderheit vertreten.

Die eigentliche Gefahr dieser Entwicklung ist jedoch darin zu sehen, dass die staatliche Unterstützung «die Grundregeln» des freien Wettbewerbes zu ändern vermag. Es ist nur zu wahrscheinlich, dass beispielsweise in wirtschaftlich kritischen Zeiten staatseigene bzw. staatlich subventionierte Firmen zum grössten Teil nach den Maximen des politisch Opportunen gelenkt werden, während Privatfirmen stets gehalten sind, den Interessen der Aktionäre durch eine Betriebsführung gerecht zu werden, die sich an streng wirtschaftlichen Massstäben und Grundsätzen orientiert.

Damit wird den ganz oder teilweise staatseigenen Unternehmen vor allem im Hinblick auf Entwicklungsaufwand, Preisgestaltung, Beschäftigungslage und Kapazitätsausbau ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil bei entsprechend ungünstigen Auswirkungen auf die Privatindustrie verschafft.

Als zweite wesentliche, die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der europäischen Automobilindustrie bestimmende äussere Einflussgrösse ist wohl das zu nennen, was wir unter dem Begriff «Stagflation» kennen: langsames wirtschaftliches Wachstum bei steigender Arbeitslosigkeit und Inflation.

Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten hat sich Europa nie mehr ganz von der Rezession vor 4 Jahren erholt, eine Tatsache, die deutliche Zeichen der Ungewissheit in bezug auf die wirtschaftliche und politische Zukunft setzt. Der private Konsum stagniert auf nicht allzu hohem Niveau. Gravierender ist jedoch die Tatsache, dass die Nutzung installierter Kapazitäten in vielen Industriezweigen zurückgegangen und als Folge dessen auch die Kapitalinvestierung stark rückläufig ist.

Selbst bei uns in der Bundesrepublik Deutschland kann die verbreitete Anerkennung als eine der führenden Industrienationen der Welt nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Wirtschaft «stottert». Nur die Fahrzeugindustrie macht interessanterweise eine Ausnahme. Sie hat ihre hohe Leistung schnell wiedergewonnen und bislang beibehalten können. Noch komplizierter wird die Lage durch die vielen Koalitionsregierungen in Europa. Wie wir alle wissen, vermögen Koalitionspartner sich nur schwer auf wirtschaftspolitische Grundsätze zu einigen.

In einigen Fällen, wie z. B. in England, ist die Regierung den Gewerkschaften für deren Stimmen und Unterstützung verpflichtet. Wie die jüngsten Ereignisse zeigen, hat die gewerk-

schaftlich organisierte Arbeitnehmerschaft damit eine Möglichkeit, direkt auf die Wirtschaftspolitik Einfluss zu nehmen. Dies gilt natürlich auch für die Lohn- und Preisgestaltung. Im Endergebnis hat dies zur Abschaffung jeglicher Leistungsanreize und einer daraus resultierenden tiefgreifenden Störung der Arbeitsmoral geführt, deren weitere Folge Streik und eine katastrophale Leistungsschwäche ist. Die Wirtschaft bestimmter europäischer Länder unterliegt somit dem von den Gewerkschaften zur Durchsetzung von Lohn- und anderen tariflichen Forderungen ausgeübten politischen Druck, was konsequenterweise zu höheren Kostensätzen führt. Die Folge hiervon ist, dass die Lohnkosten in Ländern wie Schweden, Belgien, der Bundesrepublik und den Niederlanden heute teilweise höher sind als in den Vereinigten Staaten.

Politisch instabile Verhältnisse und die damit einhergehende allgemeine Verunsicherung haben überdies die Nachfrage auf dem Konsum- und Investitionsgütermarkt abgeschwächt.

In dieser Entwicklung ist letztlich auch der Grund für die immer lauter werdenden Rufe nach Importbeschränkungen zu sehen. Wenngleich keine totale Blockade angedroht wird, so machen sich doch Stimmen – in Europa wie in der ganzen Welt – nach einer Art Schutzzoll bemerkbar.

Im europäischen Bereich laufen diese Bestrebungen im wesentlichen auf eine Eindämmung der japanischen Importe hinaus. Italien hat die Einfuhr japanischer Fahrzeuge auf mehrere Jahre hin kontingentiert. Japanische Importe nach England sind ebenfalls begrenzt, wenngleich mit «freiwilliger» Zustimmung der fernöstlichen Hersteller.

Dabei ist die wirkliche Gefahr die, dass sich die unterschwelligen Schutzzollbestrebungen auch auf andere Länder und Erzeugnisse ausdehnen könnten, wenn die Arbeitslosigkeit weiter ansteigt und die Regierungen keine Möglichkeit sehen, die Inflation unter Kontrolle zu halten.

Ich darf an dieser Stelle ergänzend hinzufügen, dass wir bei General Motors uns stets dem Grundsatz des freien Handels und einer von jeglichen Zwängen freien Investitionstätigkeit verpflichtet gefühlt haben und uns auch weiterhin voll dazu bekennen werden.

Denn nur der ungehinderte Fluss von Gütern und Kapital ist nach unserer festen Überzeugung der Boden, auf dem private Initiative gedeihen und Früchte bringen kann. Er ist insoweit ein ganz wesentlicher Beitrag zum Weltfrieden. Deshalb sind wir für die Abschaffung der Schranken, die den Welthandel einengen.

Ein weiterer wichtiger Faktor, dessen Einfluss auf die europäische Automobilindustrie nicht verkannt werden darf, ist die ständig wachsende Einflussnahme der Gewerkschaften auf die Unternehmen selbst.

Sie alle wissen, meine Herren, dass in Deutschland ein neues Mitbestimmungsgesetz den Gedanken der Parität zwischen Arbeitnehmer und Anteilseigner im Aufsichtsrat der Firma de facto verwirklicht hat.

Holland, Dänemark und Schweden haben ebenfalls die Mitbestimmung in der einen oder anderen Art, und in England gehen die Forderungen letztlich noch weiter als in Deutschland. Wie auch immer die weitere Entwicklung aussehen mag: Die Automobilindustrie wird nur unter Beibehaltung ihrer Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten auf technischem, personellem und finanziellem Gebiet leistungsfähig bleiben. Gleichwohl haben auch verschiedene andere Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft des Autos. Der rationelle Energieeinsatz wird an Bedeutung sowohl in unserem Geschäfts- wie auch Privatleben in dem Masse gewinnen, als Energiekosten steigen und strengere Energiegesetze sowohl für Kraftfahrzeuge wie Industrieanlagen auf uns zukommen. Daneben steht zu erwarten, dass die Mehrzahl der europäischen Regierungen auch weiterhin bestrebt sein wird, die Gesellschaft auf soziale Fürsorge und staatliche Planung hin festzulegen.

Es muss ausserdem davon ausgegangen werden, dass die Gewerkschaften ihre Forderungen nach noch höheren Löhnen, zusätzlichen Vergünstigungen und insbesondere einer Reduzierung der Arbeitszeit verstärken.

Man kann auch in dieser Sicht ohne Übertreibung sagen, dass in der offenbar florierenden europäischen Fahrzeugindustrie die Unternehmensführung keineswegs einfacher geworden ist.

Wer Autos produziert, findet in Europa einen Markt von beachtlicher Grösse. 11 125 000 Personen- und Lastwagen sind im Kalenderjahr 1977 verkauft worden, und im Jahr 1978 wird diese Zahl weiter auf etwa 11 300 000 ansteigen (die Differenz verkörpert die Kapazität einer mittleren Automobilfabrik!).

Diesen Markt zu versorgen steht eine höchst differenziert strukturierte und in ihren einzelnen Bereichen wohl aufeinander abgestimmte Industrie bereit, die, mit erstklassigem Know-how ausgestattet, stets demonstriert, dass die Zielsetzung, dem Käufer Fahrzeuge bester Qualität, grösstmöglicher Dauerhaltbarkeit und Zuverlässigkeit anzubieten, höchste Priorität hat. Dies gilt gleichermassen für Autohersteller wie Zulieferer! Der europäische Autofahrer zählt zu den technisch versiertesten und anspruchsvollsten der Welt. Europäische Kunden wollen Fahrzeuge, die hohe Leistungen und Wirtschaftlichkeit in sich vereinigen; Fahrzeuge, die auf modernen Geschmack zugeschnitten, technisch up to date sind und doch der individuellen Note nicht entbehren.

Solche Forderungen unterstreichen die Bedeutung des Kosten- und Wertbewusstseins seitens der Hersteller. Die Wirtschaftlichkeit, wie sie sich speziell aus der Grossserienfertigung ergibt, ist ein Begriff, der heute zu den wichtigsten Entscheidungskriterien gehört.

Die Zeit, in der ein Hersteller es sich erlauben konnte, für jeden Markt einen völlig anderen Wagen zu konzipieren, ist vorbei. Der Entwicklungsaufwand, die Kapitalinvestierung und die Werkzeugkosten würden geradezu gigantische Ausmasse annehmen!

Einen hohen Stellenwert haben naturgemäss auch Fragen der Lohn- und Materialkosten, der Eigenfertigung oder des Fremdbezuges, die eine ebenso sorgfältige wertanalytische Betrachtung voraussetzen wie beispielsweise die Teileaustauschbarkeit.

Was ich damit sagen will, ist, dass der Erfolg in den achtziger Jahren und darüber hinaus jenen Firmen beschieden sein wird, die es verstehen, die Fertigungseinrichtungen ebenso wie die Modellgestaltung und deren Vielfalt den Erfordernissen so anzupassen, dass ein optimaler wirtschaftlicher Nutzen erzielt wird.

Nur auf diese Weise können wir auch der Kundenvorstellung: «attraktives und zuverlässiges Produkt, zu einem realen Preis», gerecht werden und gleichermassen unseren Verpflichtungen als Arbeitgeber und Industriebürger nachkommen!

Eine besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang der kontinuierliche Prozess der Produktintegration und Rationalisierung, die naturgemäss seit eh und je eine dominierende Rolle im Fahrzeugbau gespielt haben. Bei der heutigen scharfen Konkurrenz haben auf Dauer gesehen nur diejenigen eine Chance, die auch diese Begriffe zu optimieren verstehen.

An dieser Stelle darf ich Ihnen vielleicht einiges zu einem Konzept sagen, das als «world car» bekannt geworden ist.

Erste Erfahrungen mit einem sogenannten weltweiten Modell haben wir mit unserem derzeitigen KADETT gemacht. Er wurde zuerst, von OPEL entwickelt und konstruiert, in Deutschland und Brasilien gebaut und später in England und den Vereinigten Staaten als CHEVETTE und dann in Japan und Australien als GEMINI eingeführt. In all diesen Fällen wurde der Wagen wegen der unterschiedlichen örtlichen Marktanforderungen und existierenden Einrichtungen teilweise mit einem anderen Triebwerk ausgestattet.

Das neueste Beispiel eines weltweiten GM-Modelles ist unser OPEL-REKORD, der im Herbst 1977 in Produktion ging. Dieser Wagen ist eine Kombination von modernem europäischem Design, ausgezeichnetem Raumangebot, vergleichsweise optimalen Luftwiderstandswerten und solider Fahrwerkskonstruktion, die dem neuesten Stand der Technik entspricht und dennoch wirtschaftliche Fertigung gestattet. Dieser Wagen wird in mehreren Leistungsvarianten heute als «Carlton» in England produziert und ging kürzlich auch in anderen sich über die ganze Welt verteilenden GM-Montagestätten in Produktion.

Wie im Falle des KADETT wurde der Wagen den jeweiligen Markterfordernissen angepasst. Auf diese Weise wurde volle Harmonie zwischen der Karosserieform und den mechanischen Aggregaten erzielt. Der wirtschaftliche Vorteil liegt auf der Hand.

Unterschiedliche Marktbedingungen und örtliche Zulassungsvorschriften erlauben es oft nicht, an allen in Frage kommenden Stellen der Welt absolut gleiche Modelle herzustellen.

Unabhängig davon ist die Zeit des weltweiten Wagenkonzeptes unwiderruflich da; es eröffnen sich dadurch neue lebenswichtige Möglichkeiten, Kosten unter Kontrolle zu halten und die zur Verfügung stehenden Mittel optimal einzusetzen.

Es kann heute wohl keinem aufmerksamen Beobachter entgehen, dass die Abmagerungskur unter dem Druck der Energiepolitik und daneben stark veränderter Währungsparität Produkten amerikanischer Herkunft zu einer neuen Präsenz im europäischen Strassenbild verholfen hat.

Viel ernsthafter aber beurteilen wir die Invasion japanischer Wagen, die durch Produkt- und Preisgestaltung den europäischen Käufer auf wesentlich breiterer Basis ansprechen, besonders dort, wo keine Loyalität zu einer nationalen Automobilindustrie besteht, was für einige unserer Exportmärkte zutrifft.

Das Geheimnis der Konkurrenzfähigkeit weltweit liegt ohne Zweifel in der Kunst, die Kosten unter Kontrolle zu halten und gleichzeitig den sich ändernden Wünschen der Kunden durch grössere Flexibilität nachzukommen. Verbindet man diese Grundweisheiten der Wirtschaftslehre mit optimaler Produktqualität, höherer Produktivität und grösserer, auf das Produkt selbst bezogener Wirtschaftlichkeit, so haben Sie die Antwort darauf, wie wir glauben, selbst bei strengster Konkurrenz in der Fahrzeugindustrie weiterhin erfolgreich zu sein.

Grundsätzlich sind die Erfolgsaussichten der gesamten europäischen Automobilindustrie so zu sehen.

Sicher ist, dass die genannten hemmenden Faktoren und Gegebenheiten sich nicht in Nacht und Nebel auflösen werden, im Gegenteil, sie werden sich eher noch verstärken, sowohl der Zahl nach als auch im Gewicht.

Ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass die «Zukunftsaussichten in der europäischen Automobilindustrie»

- in Anbetracht des enormen Marktpotentials,
  - des beträchtlichen Know-hows unserer wie auch der Zuliefer-Industrie,
  - der Fähigkeit, trotz zunehmender Produktintegration eine individuelle Note zu erhalten und ein Qualitätserzeugnis zu einem realen Preis anzubieten,
- durchaus gut sind.

Dies gilt besonders für alle die Hersteller, denen es gelingt,

- die Produktplanung kundenorientiert,
- die Fertigungskapazitäten flexibel
- und die Kosten - Investitionsaufwand wie Produktkosten - unter Kontrolle zu halten.