

## Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie der BRD in der jüngsten Rezession: Arbeitsbericht 1

Maase, Mira; Mendius, Hans; Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Maase, M., Mendius, H., Schultz-Wild, R., & Sengenberger, W. (1976). *Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie der BRD in der jüngsten Rezession: Arbeitsbericht 1*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-252726>

### 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.



BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE DER BRD  
IN DER JÜNGSTEN REZESSION

im Auftrag der  
KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

Mira Maase

Hans Gerhard Mendius

unter Mitarbeit von:

Rainer Schultz-Wild und Werner Sengenberger

Arbeitsbericht 1

München, im März 1976



Vorwort	1
Einleitung	1
I. Automobilindustrie in der BRD: Entwicklung und Konjunkturverlauf 1973/75	2
A. Gliederung der Branche	2
B. Stellung in der Gesamtwirtschaft	3
C. Struktur- und Entwicklungsmerkmale des Automobilbaus	5
D. Die Rezession 1973/75	11
II. Zur Bewältigung der Absatzkrise in der Automobil- industrie der BRD	16
A. Die Politik der Beschäftigungsanpassung	17
B. Maßnahmen zur Verringerung der bezahlten Arbeitszeit	21
1. Einschränkung von Mehrarbeit	21
2. Kurzarbeit	25
a) Wichtige normative Regelungen	27
b) Die Einstellung der Belegschaftsver- tretungen zur Kurzarbeit	29
c) Das Instrument Kurzarbeit aus der Sicht der Unternehmen	31
3. Die materiellen Konsequenzen der Arbeits- zeitreduzierungen für die betroffenen Ar- beitnehmer	34
C. Personalabbau	37
1. Größenordnung des Abbaus	37
2. Formen des Personalabbaus	39
3. Zur besonderen Bedeutung von Aufhebungs- verträgen	42
a) Inhalte und Gestaltung von Aufhebungs- verträgen	43
b) Kalküle und Einflußnahme der Beschäfti- gungsparteien	45

## II

D. Maßnahmen, die Beschäftigungskonsequenzen vermeiden	53
III. Auswirkungen betrieblicher Anpassungsmaßnahmen	59
A. Die betroffenen Arbeitnehmergruppen	59
B. Innerbetriebliche Umsetzungen als Folge der Aufhebungsaktionen	61
C. Überwälzung von Beschäftigungsrisiken auf andere Belegschaften	63
D. Weiterreichende Arbeitsmarktwirkungen der Anpassungsmaßnahmen	64
IV. Mögliche Fragestellungen für die nächste Phase	68
V. Anhang	70

## Vorwort

Ende 1975 vergab die Kommission der Europäischen Gemeinschaften in Brüssel den Auftrag zur Durchführung einer internationalen Studie über "Arbeitskräfteprobleme in der Automobilindustrie angesichts neuer ökonomischer Bedingungen" ("Problèmes de la main-d'oeuvre dans l'industrie automobile face aux nouvelles conditions économiques") in den Ländern Frankreich, Italien und der Bundesrepublik Deutschland.

Im Rahmen dieses Programms übernahm das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München die Erstellung einer Studie für die Bundesrepublik Deutschland. Ihr Titel lautet gemäß dem Antrag des ISF "Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie der BRD in der jüngsten Rezession".

Der Vertrag sah eine Gliederung des Forschungsprogramms in drei Phasen vor, die jeweils mit Arbeitsberichten abgeschlossen werden sollen. Der vorgelegte Bericht ist der erste Teil der Untersuchung des ISF.

Die Autoren sind Mitglieder eines Forschungsteams am ISF, das einerseits Untersuchungen zu betriebs- und sozialpolitischen Problemen betrieblicher Personalplanung durchführt, zum anderen auf dem Gebiet der Arbeitsmarktforschung im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München, Arbeitsbereich C, Teilprojekt C 4 arbeitet.



## Einleitung

Ausgangspunkt unserer Untersuchung sind die Beschäftigungsprobleme in der Automobilindustrie der BRD, wie sie durch die jüngste Rezession entstanden sind. Im Vordergrund dieses Berichts steht die Frage, wie, d.h. mit welchen beschäftigungspolitischen Maßnahmen in diesem Industriezweig die Situation eines erheblichen Nachfrageeinbruchs angegangen und bewältigt wird. Dabei wird auch auf Probleme und Folgen eingegangen, die sich für die Beschäftigten und den künftigen Arbeitskräfteeinsatz abzeichnen.

Eine Reihe von Fragen nach der unternehmerischen Auseinandersetzung mit konjunkturinduzierten Beschäftigungsproblemen lassen sich ausreichend differenziert nur auf einzelbetrieblicher Ebene klären und erfordern aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge sowie der Spezifität der betrieblichen Bedingungen einen durch standardisierte Erhebungsverfahren kaum zu befriedigenden Informationsstand.

Es erschien daher sinnvoll und notwendig, vom Erfassen und Analysieren der einzelbetrieblichen Situation auszugehen und den Schwerpunkt auf die exemplarische Untersuchung in ausgewählten Unternehmen zu legen, wobei die Ergebnisse allerdings auch von quantitativem Gewicht sind, als hier große und teilweise sehr große Unternehmen zu erfassen waren. Dies bot sich insbesondere deshalb an, weil im Institut bereits größere empirische Arbeiten zur genannten Untersuchungsproblematik geleistet wurden, die im Hinblick auf die Bearbeitung dieses Projekts ausgewertet werden konnten.

Als Hintergrund für Darstellung und Analyse der einzelbetrieblichen Situation wird im folgenden Abschnitt ein kurzer Überblick über Bedeutung, Entwicklung und neuere Situation in der Automobilindustrie der BRD gegeben.

## I. Automobilindustrie in der BRD: Entwicklung und Konjunkturverlauf 1973/75

### A. Gliederung der Branche

Der Straßenfahrzeugbau läßt sich in vier Herstellergruppen gliedern, deren bedeutendste der Kraftwagenbau mit 13 Unternehmen ist. Er stellt in dieser Studie das eigentliche Untersuchungsfeld dar. Unsere eigenen empirischen Recherchen konzentrierten sich auch auf den Kraftwagenbau (Gruppe 1 der Tabelle)<sup>1)</sup>: Es werden in erster Linie Unternehmen der PKW-Produktion untersucht, daneben Unternehmen aus dem Bereich der Nutzfahrzeugherstellung.<sup>2)</sup>

---

1) Die im Bericht verwendeten Tabellen und Schaubilder beruhen - soweit eine besondere Quellenangabe nicht erfolgt - auf eigenen Berechnungen. Datenmaterial wurde dabei entnommen aus: Verband der Automobilindustrie e.V., Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 39. Folge, Frankfurt 1975; ders., VDA-Pressedienst: Zur Situation der Automobilindustrie, Frankfurt, Januar 1976; Klaus-Dieter Burchard, Die Automobilindustrie der Bundesrepublik Deutschland, herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi), Bonn 1974; Deutsche Shell AG, Die Motorisierung geht weiter, Prognose des Pkw-Bestands, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, Nr. 7, Hamburg 1975; Industriegewerkschaft Metall, Die Lage der Autoindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt, März 1975; sowie aus eigenen Fallstudienunterlagen des ISF.

2) Vgl. dazu Kapitel II.

Tabelle 1: Gliederung des Straßenfahrzeugbaus der BRD nach Gruppen 1974

	Beschäftigte	Umsatz (Mrd. DM)
1. Kraftwagenbau	349.904	34,3
2. Kraftradindustrie	6.607	0,5
3. Kfz-Teile und -Zubehörindustrie	216.022	15,0
4. Herstellung von Aufbauten und Anhängern	33.777	2,6
<b>Straßenfahrzeugbau insgesamt</b>	<b>610.955</b>	<b>51,7</b>

Neben dem Kernsektor der Automobilproduktion repräsentiert vor allem die Zulieferindustrie mit rund 300 Unternehmen einen bedeutenden Bereich, der einen beträchtlichen Teil der Beschäftigten der Kraftfahrzeugindustrie umfaßt. Die enge Verknüpfung und Abhängigkeit dieses klein- bis mittelbetrieblich strukturierten Sektors von der Automobilproduktion bewirkt, daß Produktions- und Beschäftigungsprobleme bei den Autoherstellern unmittelbar auf die Zulieferer durchschlagen. Diese Problematik kann in den Rahmen der vorliegenden Studie nicht einbezogen werden, in einer weitergehenden Untersuchungsperspektive wäre es allerdings sinnvoll, diese vertikalen Verflechtungen ebenfalls in eine Analyse einzubeziehen. Voraussetzung auch dafür ist jedoch die Kenntnis der Bedingungen bei den beherrschenden Automobilproduzenten selbst.

#### B. Stellung in der Gesamtwirtschaft

Neben dieser Verknüpfung mit einer Vielzahl spezialisierter Teile- und Zubehörhersteller ist die Automobilindu-

strie durch eine intensive Verflechtung mit anderen Vorleistungsbereichen der Industrie und darüber hinaus mit einer Reihe nachgelagerter Wirtschaftssektoren (Handel, Tankstellen- und Garagengewerbe, Versicherungsbranche etc.) gekennzeichnet. Von diesem Zweig geht also direkt oder indirekt eine beträchtliche Ausstrahlung auf die gesamte Wirtschaft der BRD aus.

Die Automobilindustrie zählt zu den bedeutendsten Industriegruppen in der Wirtschaft der BRD. Innerhalb der verarbeitenden Industrie nimmt der Fahrzeugbau gemessen am Anteil der Nettoproduktion<sup>1)</sup> den 4. Rang (1972) ein. In bezug auf die Beschäftigten rangiert er sogar an 3. Stelle hinter Maschinenbau und elektrotechnischer Industrie. Im Straßenfahrzeugbau (Kraftwagenbau, Kraftfahrzeugteile und -zubehör, Anhänger und Aufbauten) und dessen Vorleistungsbereichen (Stahlindustrie u.a., soweit Produktion für Zulieferungen an die Automobilindustrie erfolgt) waren 1973 etwa 1,8 Millionen Arbeitnehmer - das sind rund 7 % der Beschäftigten in der BRD - beschäftigt. Nimmt man die nachgelagerten, indirekt mit der Fahrzeugindustrie verknüpften Bereiche hinzu (Reparaturwerkstätten, Tankstellen und Garagen; Handel, Versicherungen etc.), so sind von den insgesamt 26 Millionen Erwerbstätigen in der BRD rund 3,6 Millionen von der Kraftfahrzeugwirtschaft abhängig: Fast jeder 7. Beschäftigte (ca. 15 % der Erwerbstätigen) lebt in der Bundesrepublik direkt oder indirekt vom Auto.<sup>2)</sup>

1) Anteil der Nettoproduktion zu Preisen von 1962. Vgl. BMWI, Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 17.

2) Vgl. BMWI, Die Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 19 f.

## C. Struktur- und Entwicklungsmerkmale des Automobilbaus

Im folgenden wird nur der Bereich des Automobilbaus bzw. seiner Sparten (PKW- und Kombiwagenproduktion sowie Nutzfahrzeugbau) betrachtet. Zunächst werden kurz einige wichtige Merkmale der Struktur des bundesdeutschen Fahrzeugbaus und seiner Entwicklung bis zu den 70er Jahren skizziert. Daran schließt sich eine knappe Darstellung des Konjunkturverlaufs 1973/75 an, der den unmittelbaren Hintergrund bzw. die Ausgangssituation für die beschäftigungspolitischen Probleme und Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen der Automobilproduktion bildet.

### Konzentration auf wenige Hersteller

Die Automobilindustrie der BRD ist - wie auch die Weltautomobilbranche - gekennzeichnet durch einen hohen Konzentrationsgrad. 1975 entfielen 99,6 % der Gesamtproduktion an Kraftfahrzeugen in der BRD auf acht Herstellerfirmen. Die PKW-Produktion wird fast ausschließlich von sechs Unternehmen bestritten (VW, Audi-NSU, Opel, Ford, Daimler-Benz, BMW). Der Nutzfahrzeugbau wird im wesentlichen von vier Unternehmen beherrscht (Daimler-Benz, VW, MAN, KHD) (vgl. Tabelle 16 im Anhang).

### Scharfe Marktkonkurrenz

Zugleich mit der Konkurrenz der westdeutschen Firmen untereinander um Binnen-Marktanteile zeichnet sich ein verschärfter Wettbewerb gegenüber ausländischen Herstellern ab. Tabelle 2 zeigt, daß diese im Laufe der letzten 10 Jahre ihre Anteile mehr als verdoppeln konnten; im letz-

- 1) Stand vom 1.1.1973. Vgl. BMWI, Die Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 3.
- 2) berechnet nach BMWI, Die Automobilindustrie, ..., a.a.O.

ten Jahr zeichnet sich allerdings eine leicht rückläufige Entwicklung ab.

Tabelle 2: Marktanteile deutscher und ausländischer Hersteller an den Neuzulassungen von PKW und Kombiwagen in der BRD

	1965	1970	1972	1973	1974	1975
VW	32,5	24,3	19,4	18,9	23,3	22,9
Audi-NSU	5,6	7,5	6,7	9,6	7,3	5,1
Opel	21,8	19,3	21,3	20,7	17,5	18,1
Ford	18,3	14,7	13,1	11,3	10,0	13,6
Mercedes	6,0	6,9	8,0	8,7	10,2	9,3
BMW	2,3	4,1	4,5	4,8	4,9	6,1
Übrige Deutsche	2,2	0,7	-	-	-	-
Ausländ.Herst.	11,3	22,5	26,2	26,0	26,8	24,9

Quelle: prognos, Soziale Auswirkungen . . . . , a.a.O., und eigene Berechnungen

### Monoproduktstruktur

Charakteristisch für die bundesdeutsche Automobilindustrie ist deren Ausrichtung auf einen einzigen Produkttyp. Nur zwei Unternehmen des Nutzfahrzeugbaus haben noch andere Produktionsbereiche übernommen. Die fehlende Diversifikation bewirkt für die meisten Hersteller enge Flexibilitätsspielräume bei verschlechterten Produktionsbedingungen: Bei Rezession im Automobilsektor können sie nicht auf andere Bereiche ausweichen und so den branchenspezifischen Einbruch zumindest teilweise kompensieren. Diese "Monostruktur" trägt dazu bei, die Konjunkturanfälligkeit des Automobilbaus zu verschärfen.

### Exportorientierung

Der gesamte Straßenfahrzeugbau gehört zu den bedeutendsten Ausfuhrindustrien der BRD. Besonders ausgeprägt entwickelte sich die Exportabhängigkeit im Automobilbau, dessen Ausfuhranteil an der Produktion von rund 45 % Mitte der 50er Jahre auf über 60 % im Jahre 1974 anstieg. Einzelne Unternehmen sind mit ihrer Produktion bis über 70 % auf den Auslandsabsatz ausgerichtet (vgl. die Tabellen 12 bis 16 im Anhang).

Der Export ist regional stark auf zwei Märkte konzentriert, Europa und Nordamerika, auf die weit über 80 % der Gesamtausfuhr entfallen:

Tabelle 3: Export von Kraftfahrzeugen in einzelne Abnehmergebiete 1973 - 1975 (in Prozentanteilen)

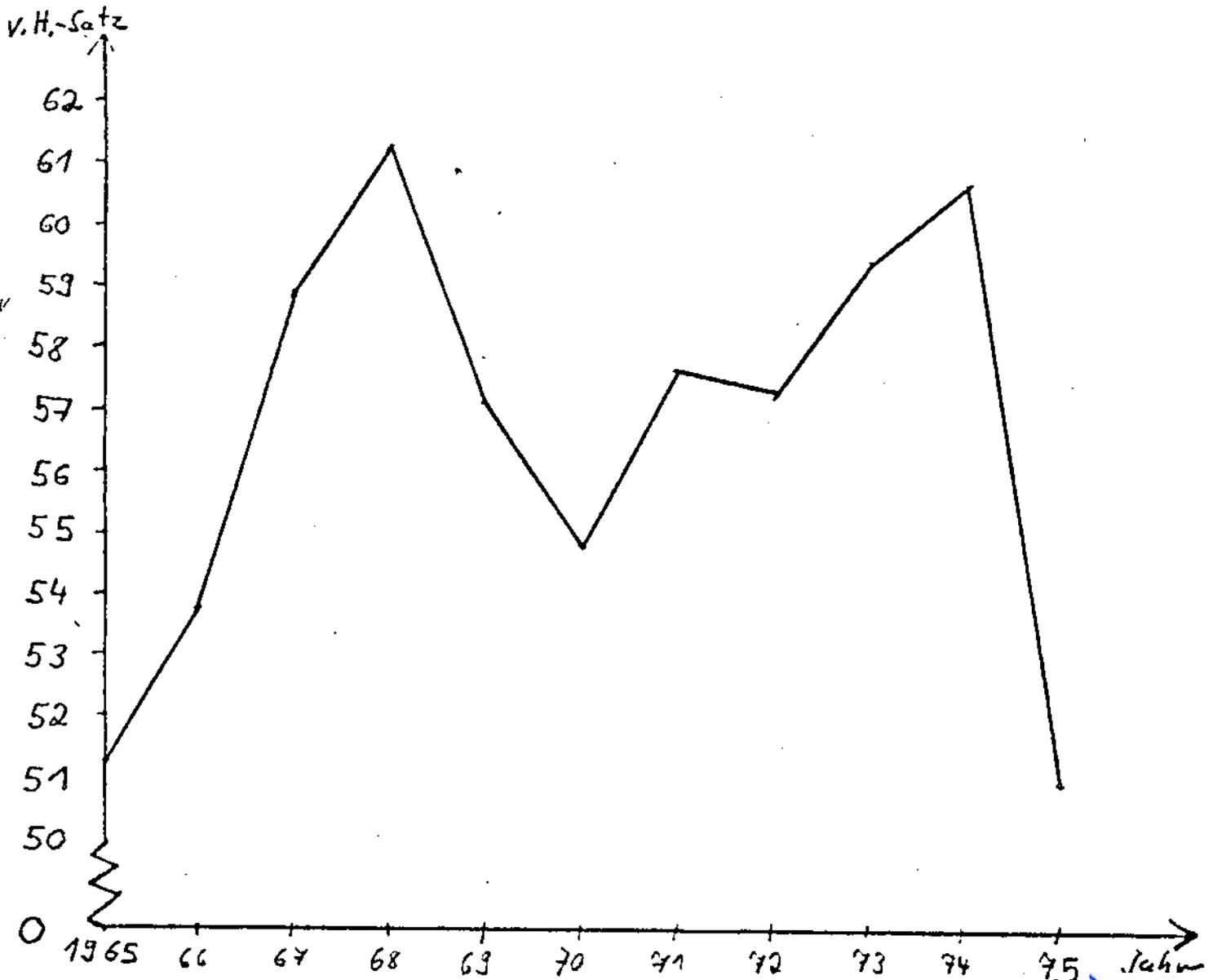
	1973	1974	1975
<u>Europa</u>	54,0	48,3	63,0
davon			
<u>EG-Länder</u>	37,1	30,0	41,0
<u>Nordamerika</u>			
(USA und Kanada)	35,6	36,6	24,0

Für die Entwicklung der Automobilindustrie hat sich die starke Exportgebundenheit ambivalent ausgewirkt: Einerseits hatte der Export lange Zeit eine deutliche konjunkturelle Ausgleichsfunktion bei Abschwüngen auf dem Inlandsmarkt; bei Rückgang des Inlandsabsatzes konnten die

Produzenten auf den Export "ausweichen", in der Rezession 1967 stieg beispielsweise die Exportquote von 51 % im Jahr 1965 auf etwa 60 % und verminderte sich dann wieder auf 52 % (1970). Andererseits trug in der jüngsten Rezessionsphase der Rückgang der Auslandsnachfrage, insbesondere der Einbruch auf dem Schwerpunktmarkt USA (vgl. Tabelle 3) wesentlich zur Verschärfung der Absatz- und Beschäftigungskrise der westdeutschen Automobilindustrie bei. Schaubild 1 verdeutlicht diese Entwicklung.

Schaubild 1: Kraftwagenindustrie der BRD

Entwicklung des Exportanteils in v.H. der Produktion von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen 1965-1975



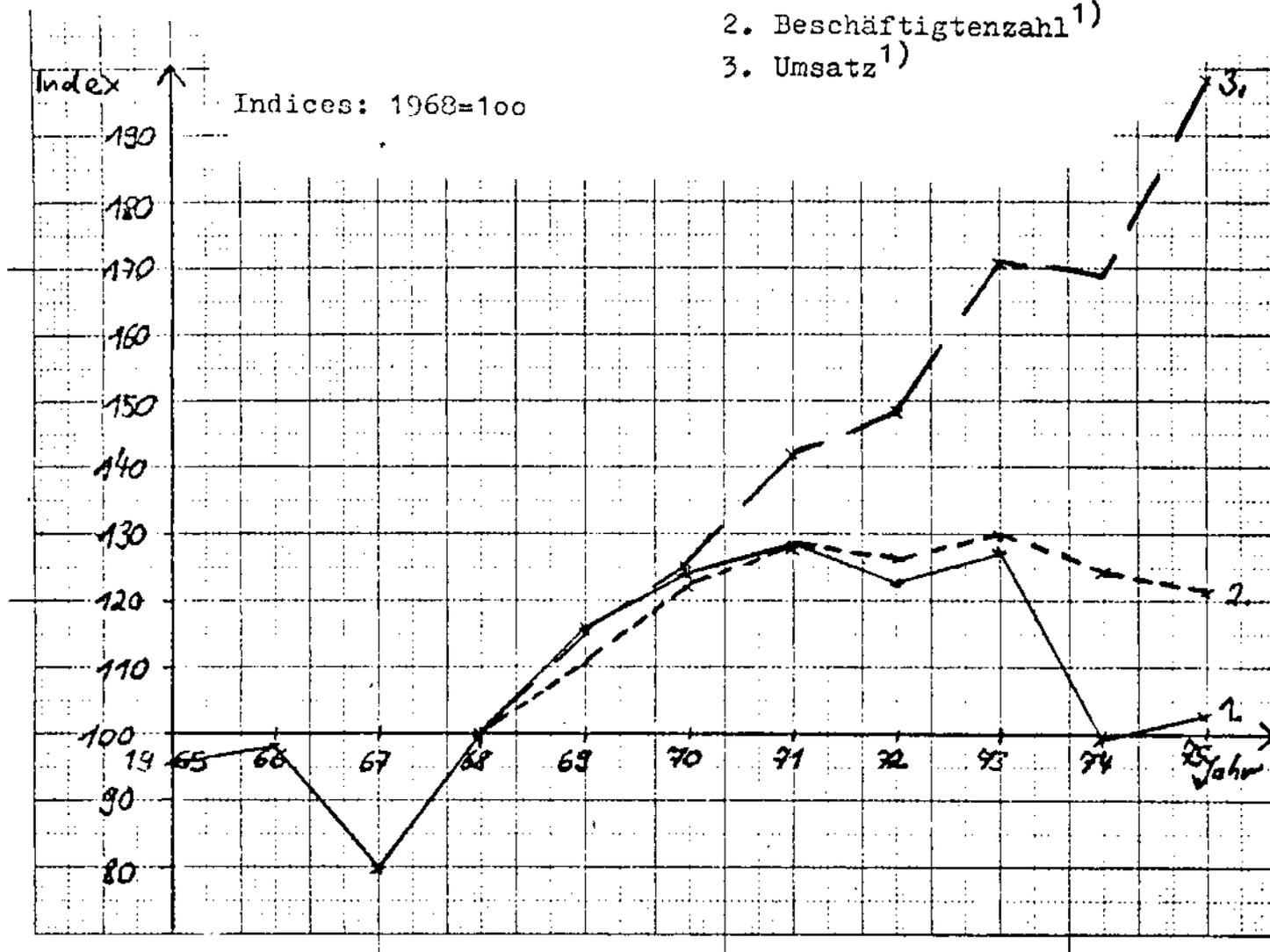
In der bisherigen Entwicklung von Produktion und Beschäftigung bis zum Beginn der 70er Jahre lassen sich grob zwei Linien skizzieren: einmal ein überdurchschnittliches stetiges Wachstum bis in die 2. Hälfte der 60er Jahre, wobei die hohen Zuwachsraten der 50er Jahre im Zeitraum 1960/70 zunehmend abflachten (vgl. Schaubild 2 sowie die Tabellen 6 bis 8 im Anhang).

Schaubild 2: Kraftwagenindustrie der BRD

Entwicklung (1965-1975) von: 1. Produktion

2. Beschäftigtenzahl<sup>1)</sup>

3. Umsatz<sup>1)</sup>



1) Daten erst ab 1968 verfügbar

**Tabelle 4:** Produktion, Beschäftigte, Arbeitsproduktivität im Straßenfahrzeugbau und der verarbeitenden Industrie, durchschnittliche jährliche Veränderungsrate

	1950/60		1960/70	
	Straßen- fahrzeug- bau	verarb. Indu- strie	Straßen- fahrzeug- bau	verarb. Indu- strie
Produktion	+ 18,5	+ 10,5	+ 8,1	+ 6,0
Beschäftigte	+ 5,2	+ 5,5	+ 4,4	+ 0,7
Arbeitspro- duktivität	+ 11,5	+ 5,8	+ 3,9	+ 5,7

Quelle: IGM, Die Lage der Automobilindustrie ..., a.a.O.

Die starken Produktivitätszuwächse in den 50er Jahren bewirkten, daß bei überdurchschnittlichem Produktionswachstum die Zunahme der Beschäftigung nur im Durchschnitt der verarbeitenden Industrie blieb.

In den 60er Jahren trug insbesondere die starke Exportexpansion zur Produktionssteigerung bei. Die bislang enormen Produktivitätsfortschritte - Fließbandfertigungen und Arbeitsteilung hatten bis Beginn der 60er Jahre in allen Unternehmen einen hohen Stand erreicht - fielen von da an deutlich ab. Beide Momente bewirkten eine überdurchschnittliche Zunahme in der Beschäftigung.

Zum anderen zeichnet sich eine zunehmend verstärkte Reagibilität des Automobilbaus auf Konjunkturausschläge ab. Verließ die Produktionsentwicklung (und analog das Beschäftigungswachstum) bis Mitte der 60er Jahre relativ stetig, so zeigt sie seitdem erhebliche Schwankungen, die sich seit Anfang der 70er Jahre immer deutlicher ausprägen.

Die jüngste Rezessionsphase seit 1973 markiert den bislang stärksten Einbruch in der Automobilproduktion der BRD. Da sie den aktuellen Hintergrund unserer Untersuchung zur Beschäftigungspolitik der Automobilbranche bildet, wollen wir vor der Behandlung der getroffenen Anpassungsmaßnahmen kurz auf den Konjunkturverlauf 1973/75 eingehen.

#### D. Die Rezession 1973/75

Die Automobilindustrie wurde von der wirtschaftlichen Rezession in der BRD seit 1973 besonders intensiv betroffen.

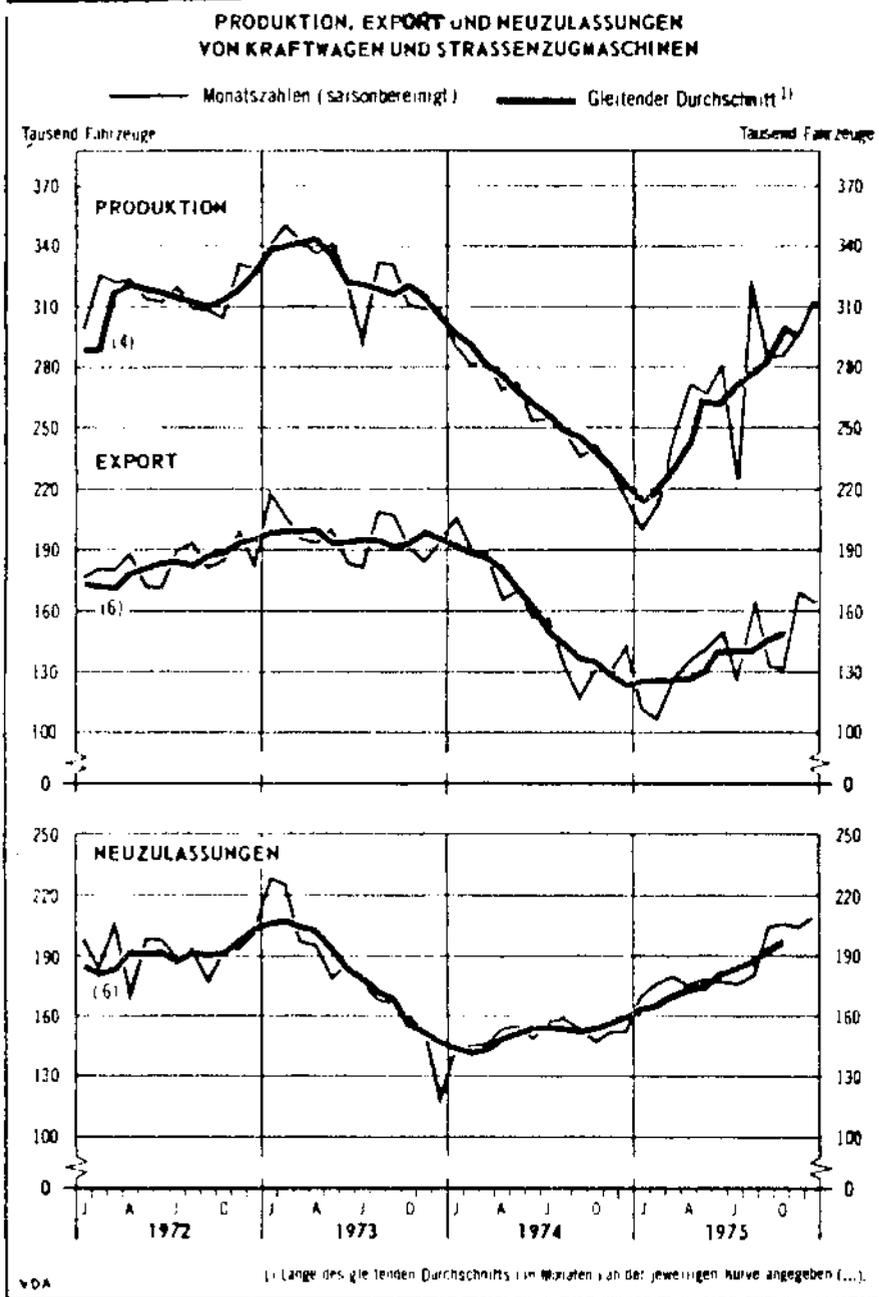
Ihre wirtschaftliche Situation in den letzten Jahren - so zeigt auch Schaubild 3 - war gekennzeichnet durch einen deutlichen Rückgang der Käufernachfrage auf dem Inlandsmarkt (vgl. Tabelle 10 im Anhang).

Für den Absatzeinbruch insbesondere auf dem PKW-Sektor waren mehrere Faktoren ausschlaggebend<sup>1)</sup>:

- o Generell wirkte sich die verschlechterte Konjunktur- und Einkommenssituation in einen Verzicht bzw. Aufschub von Kaufentscheidungen für langlebige Konsumgüter aus. Der Rückgang bei PKW-Verschrottungen deutet zudem auf eine zumindest temporäre Verlängerung der Haltedauer hin.
- o 1972/73 erhöhten sich nahezu alle mit dem Kraftfahrzeugkauf, -haltung und -Betrieb verbundenen Kosten in überdurchschnittlichem Umfang;

1) Vgl. u.a. Deutsche Shell AG, Die Motorisierung geht weiter, Prognose des PKW-Bestandes, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, Nr. 7, Hamburg, September 1975

Schaubild 3: Kraftwagenindustrie in der BRD



Quelle: VDA-Pressedienst, a.a.O. S.3

- o im Juli 1973 verursachten Steuererhöhungen einen sprunghaften Anstieg des Bezinpreises um 6 Pfennig je Liter;
- o die im Herbst 73 folgende sogenannte Ölkrise mit dadurch verursachten Sonntagsfahrverboten (Nov./ Dez. 73) und Beschränkungen der Fahrgeschwindigkeit (Nov. 73 bis März 74) beeinflussten Käuferentscheidungen negativ;
- o in der Folgezeit kam es insbesondere ab Februar 1974 zu weiteren Benzinpreiserhöhungen.

Beim inländischen Nutzfahrzeugabsatz wirkte sich negativ die deutlich verminderte Investitionsgüternachfrage aus. Hier sorgte allerdings die verstärkte Nachfrage der rohstoffproduzierenden Länder für eine gewisse Kompensation.

Kennzeichnend für diesen jüngsten Abschwung war seine relativ langwährende Dauer. Anders als in der Rezession von 1967 wurde der Nachfrageeinbruch nicht im Folgejahr durch einen Wiederanstieg der Neuzulassungen wenigstens teilweise kompensiert, sondern verstärkte sich 1974 noch erheblich und hat auch mit der Zunahme im Jahr 1975 den Stand von 1972 noch nicht erreicht. Die Produktion liegt etwa auf dem Niveau von 1968.

Ein wesentliches Merkmal der jüngsten Automobilkrise der BRD war der drastische Exportrückgang. Durch das Eintreten einer erheblichen Exportlücke konnte - anders als 1967 - der inländische Nachfrageausfall nicht kompensiert werden. Der Exportanteil sank 1975 auf den niedrigsten Stand seit mehr als zehn Jahren (vgl. Schaubild 1).

Vor allem der Pkw-Sektor erlitt hohe Absatzeinbußen: von 1973 auf 1974 ging der Export um rund 22 % zurück und fiel 1975 um weitere 13,5 %. Damit war im Auslandsgeschäft der niedrigste Stand seit 1967 erreicht. Dieser Rückgang war zum einen bedingt durch die ebenfalls gedrückte Konjunkturlage in wichtigen Abnehmerländern. Spezifisch erschwerend für die westdeutsche Automobilindustrie wirkte sich der Übergang von festen zu flexiblen Wechselkursen aus - die daraus resultierenden Kursverschiebungen führten zu erheblichen Verteuerungen der Produkte im Ausland - so daß sich ihre Konkurrenzposition bis Sommer 1975 laufend verschlechterte. Dadurch haben die meisten westdeutschen Automobilhersteller in den letzten Jahren in wichtigen Absatzländern an Terrain eingebüßt (vgl. Tabelle 5)

Tabelle 5: Marktanteile deutscher Pkw und Kombiwagen in anderen Absatzländern 1970-75

Land	Anteil deutscher Pkw/Kombi an den Zulassungen in %					
	1970	1971	1972	1973	1974	1975 <sup>1)</sup>
Frankreich	10,9	11,5	11,2	11,4	9,4	10,3
Italien	16,1	14,5	12,5	11,6	10,0	10,7
Niederlande	39,6	37,6	34,6	34,7	31,6	31,3
Belgien	36,6	37,7	36,3	35,2	31,7	30,0
Luxemburg	36,8	35,5	36,0	35,2	33,1	32,8
Großbrit.	5,1	6,1	6,0	5,7	4,6	6,0
Dänemark	33,7	34,9	38,0	34,9	35,1	29,7
Norwegen	32,0	36,4	41,0	40,5	38,0	36,5
Schweden	33,3	36,2	36,1	34,0	35,6	38,2
Finnland	19,2	18,2	22,5	24,3	20,1	21,5
Schweiz	37,0	36,4	35,3	38,2	37,6	38,8
Österreich	45,4	46,0	44,1	45,0	49,0	48,9
USA	8,7	7,5	6,5	6,9	6,7	5,7

Quelle: VDA, Pressedienst, a.a.O.

1) Januar-September

Besonders massiv und nachhaltig waren die Exportverluste auf dem Hauptauslandsmarkt USA: nach einem Rückgang von 17 % im Jahr 1974 schrumpften die Exportstückzahlen der westdeutschen Automobilfirmen 1975 weiter um 42 %.<sup>1)</sup>

Die hohe Exportabhängigkeit des Automobilbaus bei gleichzeitiger Ausrichtung auf wenige Absatzmärkte, also geringer regionaler Streuung, dürfte ein wichtiges Einflußmoment für den erheblichen Umfang und die Dauer der Rezession in dieser Branche sein. Die leichte Zunahme der Produktion im Jahr 1975 - von einem gedrückten Ausgangsniveau auf einen Stand, der immer noch rund ein Fünftel unter demjenigen von 1973 lag - geht ausschließlich auf eine Steigerung der Binnennachfrage zurück.

Auf diese Verschlechterungen in der Absatzlage reagierten die Kraftwagenhersteller mit einer Rücknahme der Produktion im Jahre 1974 gegenüber dem Vorjahr um rund 22 %.<sup>2)</sup>

Der erhebliche Absatz- und Produktionseinbruch stellte den westdeutschen Automobilbau damit vor das Problem einer raschen und quantitativ bedeutsamen Anpassung der Beschäftigung an die verschlechterten Bedingungen.

---

1) VDA-Pressedienst, a.a.O.

2) VDA-Pressedienst, a.a.O.

## II. Zur Bewältigung der Absatzkrise in der Automobil- industrie in der BRD

---

Vom Rückgang der Nachfrage und damit der Produktion war der Nutzfahrzeugsektor unterdurchschnittlich betroffen: Hier ging die Produktion 1974 gegenüber 1973 nur um 13 % zurück, während die Herstellung von Personen- und Kombinationskraftwagen besonders in Mitleidenschaft gezogen war: Hier sanken die Produktionszahlen im entsprechenden Zeitraum um 22,2 %.

In der BRD gibt es insgesamt acht Hersteller, die 1975 je mehr als 15.000 Fahrzeuge herstellten. Sie bestritten zusammen über 99,6 % der Gesamtproduktion der BRD, die 1975 3.186.208 Einheiten betrug. Zwei davon sind ausschließlich im Nutzfahrzeug-, vier ausschließlich im Personen- und Kombinationskraftwagensektor tätig. Die beiden anderen Unternehmen fertigen Fahrzeuge aus beiden Bereichen. In die Untersuchung des ISF, auf die bei der konkreten Darstellung der Maßnahmen, mit denen auf die Absatzkrise reagiert wurde, zurückgegriffen wird, waren insgesamt fünf dieser Unternehmen einbezogen: Zwei Pkw-Hersteller, ein Nutzfahrzeugproduzent, sowie die zwei in beiden Sektoren tätigen Unternehmen. Beim einen dieser Unternehmen sind Pkw- und Nutzfahrzeugproduktion etwa gleichgewichtig, beim anderen machen die Nutzfahrzeuge nur etwa zehn Prozent des Umsatzes aus.

Daß der Nachfrageeinbruch im Pkw-Bereich besonders heftig war, wirkte sich nun so aus, daß nur Pkw-Produzenten das gesamte Spektrum möglicher Anpassungsmaßnahmen in Anspruch nahmen. Vier der Pkw-Produzenten (dazu rechnen

wir im folgenden auch das Unternehmen mit dem geringen Anteil an Nutzfahrzeugfertigung) - sie stellten 1975 ca. 80 % aller Personen- und Kombinationskraftwagen in der BRD her - paßten sich den veränderten Nachfragebedingungen mit ihrer Produktion und ihrer Beschäftigung umgehend an. Verdeutlichen läßt sich dies anhand des Schaubilds 3. Die Entwicklung der Produktion dieser Unternehmen in den letzten zehn Jahren zeigt, daß auch in der Rezession 1966/67 und zum Teil auch in der Konjunkturflaute 1972, die Produktion sehr schnell der rückläufigen Nachfrage angepaßt wurde. Von den vier "Anpassungsunternehmen" (A, B, C, D) wurden drei in die Studie des ISF einbezogen (A, B, C).

Da die untersuchten Unternehmen über drei Viertel der Produktion der Gruppe der "Anpassungsunternehmen" stellen, haben die Ergebnisse auch einige quantitative Aussagekraft.

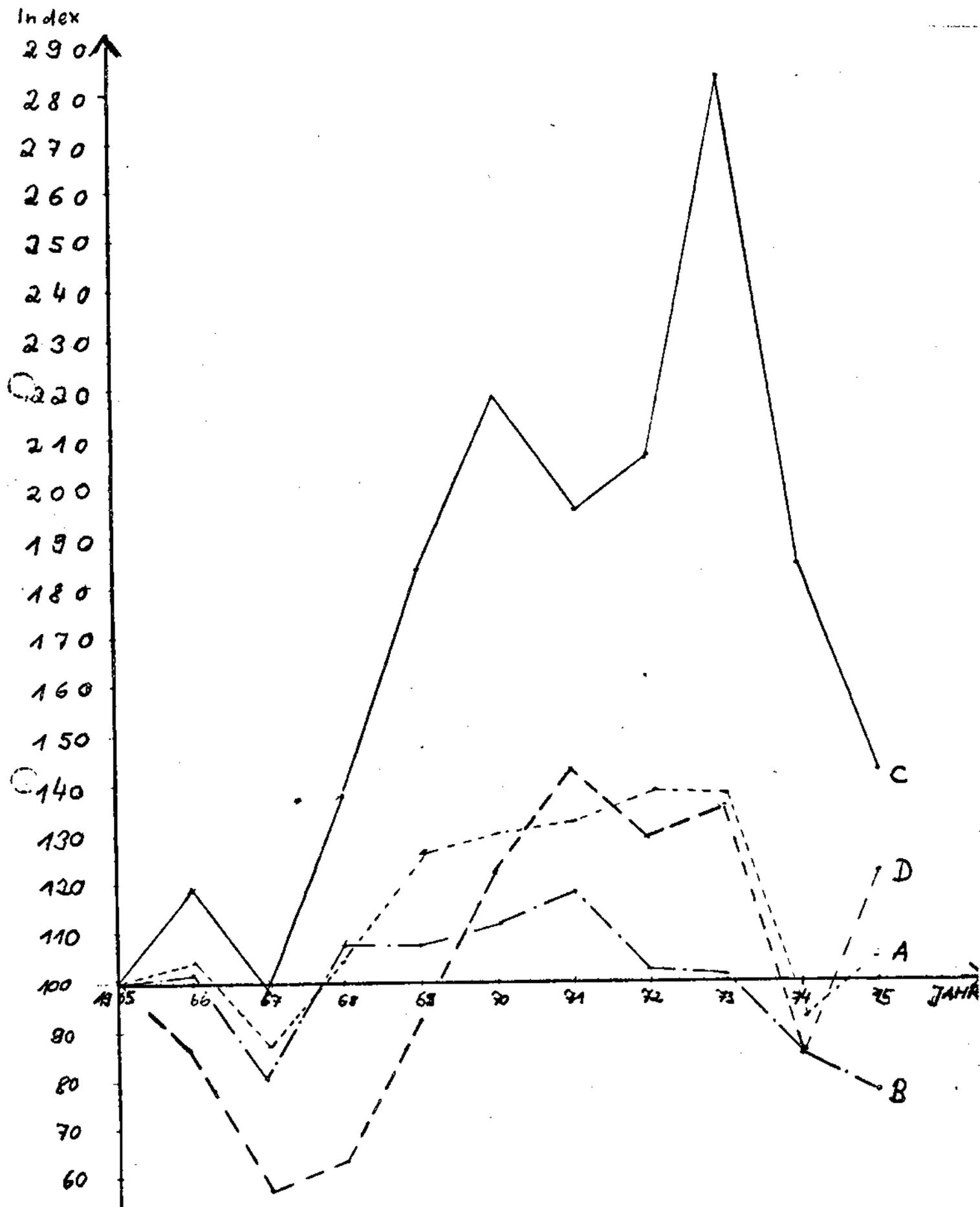
Im folgenden werden also Möglichkeiten einer Anpassung an Nachfrageschwankungen durch Variation der Produktion und der Faktoreinsätze exemplarisch anhand der Unternehmen A, B und C dargestellt.

#### A. Die Politik der Beschäftigungsanpassung

Reicht die aktuelle Produktnachfrage in einem Betrieb zur vollen Beschäftigung der vorhandenen Arbeitskräfte nicht mehr aus, so kann der Betrieb einerseits Initiativen ergreifen, um die Beschäftigung aufrechtzuerhalten oder er kann andererseits das Arbeitsvolumen entsprechend abbauen. Bei den Maßnahmen, die das Arbeitsvolumen reduzieren, lassen sich wiederum solche, die nur die durchschnittliche Arbeitszeit pro Beschäftigten

Schaubild 3: Entwicklung der Produktion der Unternehmen A, B, C, D<sup>1)</sup> ("Anpassungsunternehmen") 1965-1975

Indices: 1965=100



<sup>1)</sup>Einschließlich der Nutzfahrzeugproduktion der Unternehmen A, B, C, die aber stets weniger als 8.v.H. ausmachte

nicht aber deren Zahl berühren, von solchen unterscheiden, die zu Personalabbau führen.

Welche Maßnahmen nun von einem Unternehmen im konkreten Fall getroffen werden, hängt von verschiedenen Bedingungen ab. Wir gehen davon aus, daß bei der Entscheidungsfindung fünf Faktoren eine besondere Rolle gespielt haben dürften, deren jeweiliges Gewicht wiederum von der spezifischen betrieblichen Situation geprägt wird; zu nennen wären:

- o Das Anpassungspotential, das eine Maßnahme bietet, also der quantitative Abbaueffekt, der durch ihren Einsatz erzielt werden kann.
- o Die Fristigkeit der Anpassungswirkung, also der Zeitraum, der zwischen dem Einsatz einer Maßnahme und dem Wirksamwerden ihres Anpassungseffekts vergeht.
- o Die Kosten der Maßnahme. Hierbei sind sowohl die direkten Kosten (z.B. Abfindungssummen) als auch indirekte Kosten (z.B. Verschlechterung der Absatzsituation durch unpopuläre Abbaumaßnahmen wie Massenentlassungen) einzubeziehen. Umgekehrt sind auch eventuelle nutzbare öffentliche Subventionen (z.B. bei Kurzarbeit) einzukalkulieren. Generell müssen auch schon die Kosten berücksichtigt werden, die ein Rückgängigmachen der Maßnahme gegebenenfalls bedeutet.
- o Die Durchsetzbarkeit der Maßnahme gegenüber der Belegschaft und ihren Vertretern. Hier ist z.B. zu erwarten, daß Maßnahmen, die den Verlust von Arbeits-

plätzen vermeiden helfen, auf weniger energischen Widerstand stoßen werden als andere, bei denen das nicht der Fall ist.

- o Die Durchsetzbarkeit gegenüber der betrieblichen Umwelt. Hier sind evtl. infrage kommende Bestimmungen insbesondere aus dem Arbeitsrecht (vor allem bei Kündigungen) ebenso zu nennen wie die Regelungen für die Gewährung bestimmter Subventionen. Gerade bei Unternehmen der hier interessierenden Größenordnung werden Personalanpassungsmaßnahmen aber meist auch explizit zum Politikum, d.h. es schalten sich oft auch politisch Verantwortliche in den Vorgang ein bzw. erwarten eine Berücksichtigung ihrer Vorstellungen.

Entscheidenden Einfluß auf die Wahl des Anpassungsinstrumentariums hat auch die Einschätzung seitens des Unternehmens von Dauer und Umfang des Nachfragerückganges. Diese Einschätzung und damit die Präferenz für bestimmte Maßnahmen ändert sich u.U. laufend, so daß es auch möglich ist, Maßnahmen danach zu klassifizieren, ob sie kurzfristigen Schwankungen oder längerfristigen Einbrüchen zuzurechnen sind.

Es hat sich gezeigt, daß die Maßnahmen mit dem Ziel, Beschäftigungskonsequenzen zu vermeiden, quantitativ eine geringere Rolle gespielt haben. Sie werden daher zusammenfassend am Schluß dargestellt. Bewältigt wurde die Anpassung an die verringerte Nachfrage im wesentlichen über Variationen des angewendeten Arbeitsvolumens. Zuerst wird die Gruppe von Maßnahmen, die das bezahlte Arbeitsvolumen verringern, behandelt. Hier hat die Kurzarbeit eine besondere Bedeutung, während bei den Maß-

nahmen des Personalabbaus die sogenannten Aufhebungsverträge am wichtigsten waren.

### B. Maßnahmen zur Verringerung der bezahlten Arbeitszeit

Bei der Diskussion der Maßnahmen, die das Arbeitsvolumen durch Reduzierung der Arbeitszeit herabsetzen, ist insbesondere auf die Verminderung der Mehrarbeit und die Einführung von Kurzarbeit einzugehen, da diese allein faktisch von Bedeutung waren.

Andere Möglichkeiten, wie etwa die Verlängerung des Urlaubs oder die dauerhafte Kürzung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit, die grundsätzlich ebenso in Frage kommen, blieben zumindest in den untersuchten Betrieben bedeutungslos.

#### 1. Einschränkung von Mehrarbeit

Mehrarbeit in der Automobilindustrie wird sowohl in Form von Sonderschichten als auch von Überstunden durchgeführt.

Eine Steigerung der Produktion wird in dieser Branche in der Regel durch Sonderschichten vorgenommen. Das heißt, daß die gesamte am unmittelbaren Produktionsprozeß beteiligte Belegschaft zusätzliche Arbeitstage - meist am Wochenende - leistet. Gelingt es einerseits durch Sonderschichten, das Produktangebot schnell auszuweiten, so kann bei rückläufiger Nachfrage ebenso schnell wieder zur Normalarbeitszeit zurückgekehrt werden. In den untersuchten Unternehmen wurden vor Beginn der Absatzkrise in

erheblichem Umfang Sonderschichten gefahren. Zwischen dem völligen Einstellen der Sonderschichten und den nächsten Anpassungsmaßnahmen lagen dann aber durchweg noch längere Zeiträume, sodaß man den Abbau von Sonderschichten als Frühindikator für folgende Beschäftigungsmaßnahmen ansehen könnte.

Im Gegensatz zu den Sonderschichten erwies sich die Überstundenarbeit als weniger konjunkturrempfindlich. Es gab zwar eine Reduzierung von Überstunden, sie wurden aber zu keinem Zeitpunkt ganz aufgegeben, sondern es blieb stets ein erheblicher Sockel an Überstunden erhalten. Dafür lassen sich mehrere Gründe anführen: Überstunden werden in der Automobilindustrie in aller Regel in den der Produktion vor- oder nachgelagerten Bereichen geleistet. Betroffen sind davon die sogenannten indirekt produktiven Arbeitskräfte, die Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten sowie Einrichtungstätigkeiten verrichten. Sie werden meist im Zeitlohn bezahlt, während für den direkt produktiven Bereich, in dem Sonderschichten üblich sind, der Leistungslohn charakteristisch ist.

Reparatur-, Instandhaltungs- und Einrichtungsarbeiten sind in gewissem Umfang auch für einen normalen oder auch unterdurchschnittlichen Ausstoß erforderlich. Da der Arbeitsprozeß dazu nicht beliebig unterbrochen werden kann, scheint es unvermeidlich, sie auch in Zeiten des Produktionsrückgangs zumindest teilweise außerhalb der regulären Arbeitszeit, d.h. als Überstunden durchzuführen. Es kommt ein weiteres hinzu: In vielen Fällen fielen in die Zeit der Absatzkrise auch weitreichende Umstellungen des Typenprogramms. Aus Kostengründen und um mit den neuen - mutmaßlich attraktiveren - Modellen möglichst schnell auf den Markt zu kommen, mußten die

erforderlichen Arbeiten möglichst beschleunigt werden. Auch hierfür eigneten sich vorwiegend Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen, wie sie nur im unproduktiven Bereich vorhanden sind. Die Folge war, daß diese Zusatzaufgaben wiederum von der Gruppe, die sowieso relativ wenig vom Nachfragerückgang betroffen war, übernommen werden mußte. In einem Unternehmen blieb daher das Überstundenvolumen noch aufrechterhalten, als sich ein Personalüberschuß insgesamt und besonders im produktiven Bereich schon deutlich abzeichnete.

Abbau von Überstunden ist, so läßt sich resümieren, eine Maßnahme, die einerseits sich nicht unmittelbar in einer Verringerung der Produktion - auf die es ja in der gegebenen Situation ankommt - niederschlägt und die andererseits auch nur in geringem Umfang das Arbeitsvolumen verringern kann.

Das Anpassungspotential durch den Abbau von Sonderschichten ist demgegenüber wesentlich größer. Der Wegfall einer Schicht pro Woche reduziert die Produktion um etwa ein Zehntel, auch das Arbeitsvolumen des Großteils der Belegschaft entsprechend, während das gesamte Ausmaß an Überstunden einen solchen Umfang kaum je erreicht hat.

Der Abbau von Mehrarbeit kann sehr kurzfristig erfolgen und ist auch von der Kostenseite her günstig, da für die zusätzlichen Arbeitszeiten immer Zuschläge zu zahlen sind, die von 25 % bis über 100 % des Normalverdienstes liegen können.

Die Einstellung der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen zum Abbau von Mehrarbeit wird von mehreren Überlegungen bestimmt. Generell stimmen die Betriebsräte mit den Unternehmensleitungen darin überein, daß, wenn schon eine Anpassung der Beschäftigung nicht zu vermeiden sei, Arbeitszeitreduzierungen mit entsprechenden Einkommensbußen auf alle Fälle Personalabbaumaßnahmen vorzuziehen seien. Beim Abbau von Mehrarbeit ergab sich nun eine spezifische Lage: Einerseits gehört das Einhalten der tarifvertraglich vereinbarten Normalarbeitszeiten zu den gewerkschaftlichen Zielsetzungen, die von der ganz Überwiegenden Mehrzahl der Betriebsräte (diese sind nicht notwendig qua Funktion, aber im untersuchten Bereich faktisch fast ausschließlich gewerkschaftlich organisiert) ebenfalls vertreten werden. Andererseits bedeutet der Wegfall von Sonderschichten und die Reduzierung der Mehrarbeit teilweise beträchtliche Einkommensverluste für die Betroffenen. Dies wiegt umso schwerer, als in der Pkw-produzierenden Branche Sonderschichten wie Überstunden in den letzten Jahren durchweg ihren Ausnahmecharakter verloren haben. Die Einkünfte hieraus zählen faktisch zum regelmäßigen Einkommen, bereits durch den Wegfall der Mehrarbeit können daher viele Arbeitnehmer in ihrem Lebensstandard deutlich beeinträchtigt werden.

Ein besonderes Problem ergibt sich daraus, daß die Reduzierungen sich für die verschiedenen Belegschaftsgruppen unterschiedlich auswirken. Besonders betroffen sind - wie gezeigt - die produktiven Arbeiter, weniger, z.T. gar nicht dagegen die Beschäftigten in den vor- und nachgelagerten Bereichen. Obwohl das Problem oft gesehen wurde, sahen sich die Belegschaftsvertretungen durchweg außerstande zu verhindern, daß durch den Abbau von

Mehrarbeit Arbeitnehmergruppen überproportional benachteiligt wurden.

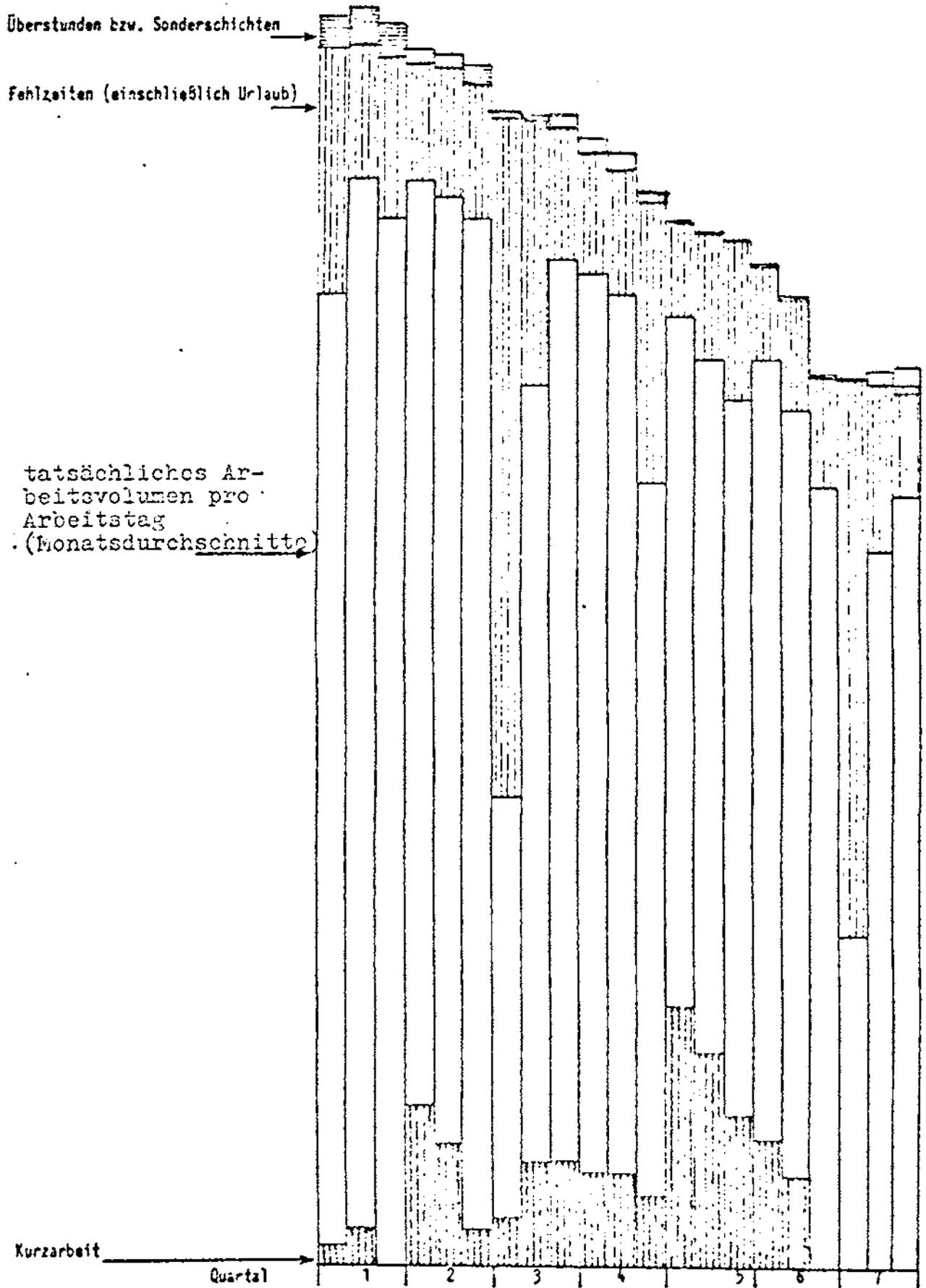
Mehrarbeit bedarf nur bei ihrer Einführung der Zustimmung durch den Betriebsrat, die Reduzierung kann das Unternehmen dagegen ohne Einschaltung der Arbeitnehmervertretung durchführen. Es hat sich aber gezeigt, daß die Betriebsräte durchweg in die entsprechenden Überlegungen eingeschaltet waren und dann stets darauf drängten, Mehrarbeit zu verringern, um so andere, ihrer Ansicht nach für die Arbeitnehmer schwererwiegende Maßnahmen möglichst zu verhindern. Die Durchsetzung der Reduzierung der Mehrarbeit machte also aus betrieblicher Sicht keine Schwierigkeiten.

## 2. Kurzarbeit

Die wichtigere Maßnahme zur Verringerung der Arbeitszeit und mit die bedeutsamste bei der Bewältigung der Absatzkrise überhaupt war die Kurzarbeit. Das Abbau-potential, das diese Maßnahme bietet, ist theoretisch weitgehend unbeschränkt, und auch in der Praxis zeigte sich, daß sich mit diesem Instrument ein vielfach größerer Anpassungseffekt als mit der Reduzierung von Mehrarbeit erzielen läßt. Verdeutlichen läßt sich das durch Schaubild 7, das die Entwicklung des Arbeitsvolumens beim Unternehmen B zeigt.

Die große Attraktivität, die das Mittel Kurzarbeit offensichtlich besaß, erklärt sich aus verschiedenen Faktoren. Besondere Bedeutung kommt dabei gesetzlichen Regelungen zu, die Voraussetzungen für die Gewährung von Zuschüssen aus öffentlichen Mitteln bei der Durch-

Schaubild 7: Entwicklung des Arbeitsvolumens beim Unternehmen I  
 Sieben Quartale in den Jahren 1974 und 1975



führung von Kurzarbeit festlegen und solchen, die die Rechte der Arbeitnehmer bei dieser Maßnahme begründen.

#### a) Wichtige normative Regelungen

Dabei handelt es sich vor allem um Lohnersatzleistungen der Bundesanstalt für Arbeit. Diese werden nur gewährt, wenn der Arbeitsausfall auf wirtschaftliche Ursachen zurückgeht, vorübergehend und unvermeidbar ist. Das heißt, der Betrieb muß alles Zumutbare unternehmen, um den Arbeitsausfall abzuwenden oder wenigstens zu minimieren. Das heißt unter Umständen, daß er auch andere Anpassungsmaßnahmen zu treffen hat. Einem Antrag auf Lohnersatzleistungen ist stets auch eine Stellungnahme des Betriebsrats anzufügen. Im übrigen kann die Arbeitnehmervertretung auch von sich aus Kurzarbeitergeld beantragen. Näheres läßt sich dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG), insbesondere den §§ 66 bis 72 und diversen einschlägigen Veröffentlichungen entnehmen.<sup>1)</sup>

Die Dauer der Gewährung von Lohnersatzleistungen ist ebenfalls begrenzt, normalerweise auf einen Zeitraum von sechs Monaten. Die örtliche Arbeitsverwaltung kann allerdings die Bezugszeiträume ausdehnen, wenn der Bundesminister für Arbeit wegen außergewöhnlicher Verhältnisse die Bezugsfrist verlängert. Es hat sich gezeigt, daß die Verlängerung zunehmend großzügiger gehandhabt wurde, als das Ausmaß der Krise deutlicher sich abzeichnete. Daß die untersuchten Unternehmen mit kulanter Verfahrensweise der Arbeitsverwaltung rechnen konnten, ergibt sich nicht zuletzt aus der außerordentlichen Bedeutung, die sie aufgrund ihrer Größe für den jeweiligen regionalen Arbeitsmarkt besitzen.

---

1) Vgl. hierzu auch die entsprechenden Abschnitte in den Arbeitsberichten 4 und 5 des Forschungsprojekts über "Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung".

Im Unterschied zur Variation der Arbeitszeit durch Sonderschichten und Überstunden hat das Management, wenn es Kurzarbeit einführen will, verschiedene gesetzliche und tarifvertragliche Bestimmungen, die die Rechte der Arbeitnehmer regeln, zu beachten. Kurzarbeit mit entsprechender Kürzung des vom Unternehmen zu zahlenden Arbeitsentgelts - nur die ist aus Kostengründen sinnvoll - ist einseitig nur möglich, wenn der Arbeitsvertrag des Arbeitnehmers eine entsprechende Klausel enthält oder der Beschäftigte der Kurzarbeit mit Einkommensminderung zustimmt. Ansonsten setzt Kurzarbeit immer eine Änderungskündigung<sup>1)</sup> für jeden betroffenen Arbeitnehmer voraus. Dann ist auch in jedem Fall der Betriebsrat zu hören (gemäß §§ 99 und 102 BetrVG), außerdem sind die gültigen Kündigungsfristen einzuhalten und die individuellen Einspruchsrechte der Arbeitnehmer (Kündigungsschutzklage usw.) zu berücksichtigen.

Ausschließlich unter diesen Bedingungen hätte Kurzarbeit sicher nicht die Bedeutung erlangt, die ihr praktisch zukommt. Die Gründe dafür liegen sicher darin, daß die Voraussetzung der individuellen Zustimmung bzw. der Änderungskündigung entfällt, wenn im gültigen Tarifvertrag eine Kurzarbeitsklausel enthalten ist. Dies war in den untersuchten Unternehmen durchweg der Fall. In den Tarifverträgen ist aber auch nur geregelt, wie bei der Einführung von Kurzarbeit zu verfahren ist. Ob Kurzarbeit im konkreten Fall dann eingeführt werden kann, hängt immer von der Zustimmung des Betriebsrats (gemäß § 87, Abs. 1, Ziffer 3 BetrVG) ab.

1) Eine Änderungskündigung bedeutet die Auflösung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses, die jedoch mit dem Angebot, das Arbeitsverhältnis zu modifizierten Konditionen fortzusetzen, verbunden ist. Der Arbeitgeber ist an die Akzeptierung seines Angebots gebunden, wird es vom Arbeitnehmer abgelehnt, ist das Arbeitsverhältnis aufgelöst, jetzt werden die allgemeinen Kündigungsschutzvorschriften wirksam.

Praktisch läßt sich Kurzarbeit also nur durchführen, wenn einmal der Tarifvertrag entsprechende Regelungen enthält und der Betriebsrat zustimmt und wenn zum anderen sichergestellt ist, daß Lohnersatzleistungen der Bundesanstalt für Arbeit gewährt werden.

b) Die Einstellung der Belegschaftsvertretungen zur Kurzarbeit

---

Es hat sich gezeigt, daß die Betriebsräte Arbeitszeit- und damit Einkommensverkürzungen durchweg gegenüber Personalabbau als das kleinere Übel ansehen. Sie sind daher bereit, Kurzarbeit zuzulassen, wenn ihnen keine für die Beschäftigten weniger gravierende Alternativen vorhanden zu sein scheinen.

Andererseits geht es dem Betriebsrat darum, die finanziellen Einbußen für die Belegschaft so gering wie möglich zu halten. Dabei stellt sich neben Schwierigkeiten einer präzisen Kalkulierung der Verluste das Problem der zumutbaren Dauer einer solchen Maßnahme. Der Ausfall einer Arbeitswoche pro Monat bzw. die entsprechenden Einkommenseinbußen wurden für das Maximum des Zumutbaren gehalten. Außerdem gehen die Betriebsräte davon aus, daß die Belegschaften Kurzarbeit nur für einen begrenzten Zeitraum (genannt wurden maximal sechs Monate) zu akzeptieren bereit sind.

Wesentlich für die Entscheidung des Betriebsrats, wie er sich im konkreten Fall zum Einsatz der Maßnahme Kurzarbeit stellt, ist die Einschätzung von Ausmaß und erwartbarer Dauer des betrieblichen Absatzrückgangs: Solange der Nachfrageeinbruch aus seiner Sicht noch keinen allzu großen Umfang hat und auch nicht absehbar ist, daß er länger

anhält, das Ansetzen von Kurzarbeit also eher als vorbeugende Maßnahme durch die Unternehmensleitung verstanden werden muß, wird der Betriebsrat versuchen, das Ausmaß des Arbeitszeit- und damit Einkommensverlustes möglichst gering zu halten. Das gleiche gilt, wenn bereits ein Wiederaufschwung als wahrscheinlich gelten muß, das Unternehmen aber dennoch weiter kurzarbeiten will.

Ist dagegen unverkennbar, daß mit einer dauernden oder zumindest mittelfristigen Absatzflaute in einem Umfang zu rechnen ist, den vorgelagerte Maßnahmen nicht bewältigen können, besteht in der Regel eher das Interesse, mit Hilfe von Kurzarbeit nach Möglichkeit Entlassungen zu vermeiden. Dies bedeutet nicht, daß man nicht auch einem parallel laufenden Personalabbau unter bestimmten Umständen zustimmen würde, sondern in diesem Fall nur, daß man den Umfang des Abbaus durch Kurzarbeit zu reduzieren hofft.

Bislang wurde der Einsatz von Kurzarbeit in den untersuchten Unternehmen gemeinsam von Betriebsrat und Management getragen, ohne daß sich größere Konflikte bzw. divergierende Einschätzungen ergaben. Probleme können aber aus folgender Situation entstehen: Auf Seiten der Arbeitgeber ist die Tendenz zu beobachten, Nachfrageschwankungen künftig noch mehr über Variationen der Arbeitszeit (d.h. über Kurz- bzw. Mehrarbeit), als durch Einstellungen zu bewältigen. Die Haltung der Betriebsräte muß in dieser Frage ambivalent sein: Einerseits sieht man die Verpflichtung, sich für den Abbau der noch immer hohen Arbeitslosenzahlen einzusetzen, d.h. Neueinstellungen zu fordern, andererseits kann man die Dauer der Wiederbelebung des Absatzes kaum abschätzen und fürchtet, durch Neueinstellungen eventuell erneut die Gefahr von Personalabbau mit hervorzubringen.

Es gibt allerdings bei einigen Betriebsräten Ansätze zu versuchen, das Dilemma in Zukunft aufzuheben bzw. es zumindest weitgehend zu entschärfen. Zentrale Überlegung ist hierbei, Variationen der Arbeitszeit weitestmöglich zu verhindern bzw. soweit das nicht möglich ist, sie so zu verteuern, daß das Unternehmen von dieser Möglichkeit nur in geringem Umfange Gebrauch macht und statt dessen Bemühungen um eine Verstetigung der Beschäftigung einleiten.

Insgesamt, so läßt sich resümieren, versuchen die Betriebsräte angesichts erheblicher Nachfrageeinbrüche möglichst weitgehend Kurzarbeit durchzusetzen, bevor man Maßnahmen des Personalabbaus akzeptiert. Diese Grundeinstellung wird jedoch überformt durch eine Reihe von Faktoren. Die prinzipielle Präferenz für Kurzarbeit vor direktem Personalabbau bedeutet nicht, daß nicht beide Maßnahmen gleichzeitig - und zwar mit Zustimmung des Betriebsrates - durchgeführt werden.

Zeigte sich etwa, daß die voraussichtlich erforderlich werdenden Reduzierungen des Produktions- und damit des Arbeitsvolumens von solcher Quantität sind, daß die Durchführung von Kurzarbeit sowie der anderen bereits diskutierten Maßnahmen zur Bewältigung der notwendigen Beschäftigungsanpassung nicht ausreichen werden, so muß der Betriebsrat in Erwägung ziehen, neben diesen auch unmittelbaren Personalabbaumaßnahmen in dem ihm unumgänglich erscheinenden Umfang zuzustimmen.

#### c) Das Instrument Kurzarbeit aus der Sicht der Unternehmen

Eine Bilanz der Faktoren, die bei Einsatz von Kurzarbeit von Bedeutung waren, bringt aus Sicht der Unternehmenslei-

tungen sicher auch bei Anlegung vorsichtiger Maßstäbe einen erheblichen positiven Saldo. Inwieweit sich hier in Zukunft aufgrund von Aktivitäten der Belegschaftsvertretungen (etwa durch das "Verteuern" von Arbeitszeitvariationen) oder der öffentlichen Instanzen, die Kurzarbeit finanzieren (etwa durch eine andere eventuell präzisere Fassung der Bestimmungen), Änderungen ergeben, läßt sich noch nicht genau abschätzen. Offensichtlich gibt es aber Initiativen in beiden Richtungen. Unter den herrschenden Bedingungen muß Kurzarbeit aber als attraktive Lösungsmöglichkeit aus der Sicht der Arbeitgeber gelten.

Allem voraus ist der beträchtliche Effekt in der Reduzierung des Arbeitsvolumens zu nennen, der durch Kurzarbeit erreichbar ist, auch wenn Fristen in der Gesamtdauer der Gewährung von Kurzarbeitergeld zu beachten sind. Wie sich indessen bei mehreren der Unternehmen in der Kraftfahrzeugindustrie zeigte, sind diese Fristen auch nicht unabänderlich, zumal bei drastischen Beschäftigungseinbrüchen, bei denen immer Massenentlassungen als die in verschiedener Hinsicht belastendere Alternative in Betracht gezogen werden und dies von der Arbeitsverwaltung wohl auch so gesehen wird.

Zweitens ist, gemessen an dem über diese Maßnahmen erzielbaren Abbaueffekt, die Kurzarbeit dank der öffentlichen Bereitstellung von Kurzarbeitergeld für die Unternehmen relativ kostengünstig, ganz abgesehen davon, daß diese Lohnersatzleistungen bislang zur Erhaltung des sozialen Friedens in den Betrieben beigetragen haben.

Kurzarbeit - und dies ist vielleicht der bedeutendste Vorzug - erhöht dem Unternehmen Dispositions- und Flexi-

bilitätsspielräume, was besonders dann für den Betrieb sehr vorteilhaft ist, wenn die weitere konjunkturelle Entwicklung der Branche schwer vorhersehbar ist. Obgleich bei stärkerer Beanspruchung von Kurzarbeit ein Abwanderungsproblem entstehen kann, erlaubt das Kurzarbeiten im Gegensatz zum Personalabbau jedweder Art die Erhaltung des Belegschaftsbestands über eine längere, mindestens halbjährige Zeitperiode. Dadurch wird in jedem Falle Zeit gewonnen, um die Notwendigkeit und Opportunität weiterer, vielleicht einschneidenderer Maßnahmen besser abschätzen zu können. Auch bleiben dem Unternehmen bei Erhaltung der Belegschaft bestimmte Folgeprobleme, wie sie etwa in Form interner Umsetzungen im Anschluß an Entlassungen oder Aufhebungsverträge entstehen, weitgehend erspart.

Schließlich ist, soweit die gesetzlichen Voraussetzungen für die Gewährung von Kurzarbeitergeld erfüllt werden können, Kurzarbeit zwar mitunter eine verwaltungsaufwendige und für die Arbeitnehmer mit Einkommensverlust verbundene Maßnahme, die aber dennoch gegenüber der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Regelfalle wegen der - auf dem Hintergrund drohender gravierenderer Maßnahmen (Arbeitsplatzverlust) - vergleichsweise als zumutbarer einzuschätzenden Einkommenseinbußen relativ leicht durchsetzbar ist.

Nachteile der Kurzarbeit liegen in den gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen Limitationen von Dauer und Beschäftigtenzahl, die bei der Durchführung von Kurzarbeit bzw. für die Inanspruchnahme öffentlicher Mittel gesetzt sind, sowie in der - je nach Lage auf dem (externen) Arbeitsmarkt variierenden - Gefahr der Abwanderung von Teilen der Belegschaft bei umfangreicherem Einsatz des Instruments.

### 3. Die materiellen Konsequenzen der Arbeitszeitreduzierungen für die betroffenen Arbeitnehmer

Sämtliche Maßnahmen der Arbeitsreduzierung bedeuten eine Beeinträchtigung des verfügbaren Einkommens der Betroffenen. Wie einschneidend sich solche Einbußen auswirken, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So lassen sich zwar die finanziellen Verluste bei Kurzarbeit einigermaßen genau je nach Anteil der Ausfallzeiten für verschiedene Einkommensgruppen und unter Berücksichtigung des Familienstandes berechnen.<sup>1)</sup> Über die konkreten Auswirkungen, die das für den Beschäftigten aber hat, ist damit noch nicht viel gesagt. Aus den besagten Modellrechnungen ergeben sich bei Arbeitszeitausfall durch Kurzarbeit von 25 % (i.e. zwei Tage pro Woche oder eine Woche pro Monat) finanzielle Einbußen (bezogen auf das Nettoeinkommen) von 5 % bis 10 % bei Einkommen, die sich unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze der Arbeitslosenversicherung von derzeit 2.800 DM/monatlich bewegen. Mit darüber hinaus steigendem Einkommen steigt überproportional der Einkommensverlust, da der Mehrverdienst bei der Berechnung des Kurzarbeitergeldes nicht mehr berücksichtigt wird.

Könnte man letzteren Effekt als sozialpolitisch vertretbar einstufen, so ergeben sich aber auch bedenklichere Effekte: So ergibt sich der niedrigste relative Einkommensverlust nicht etwa in der untersten Einkommensstufe der Modellrechnung - Verheiratete mit 943,32 DM Nettolohn und 6,4 % Verlust - sondern bei einem Ledigen, der ein Einkommen in Höhe der Beitragsbemessungsgrenze bezieht und von seinem Nettoeinkommen von 1820,94 DM nur 5 % verliert.

1) Vgl. die anliegende Tabelle, Quelle: DGFP, Probleme bei Personaleinschränkungen - Empfehlungen eines Arbeitskreises der DGFP.

Tabelle 18: Auswirkungen der Kurzarbeit auf Verdienst und Rentenversicherung

1. Verdienstminderung

Der Arbeitsausfall beträgt 2 Tage pro Woche. Die Angaben beziehen sich auf den Netto-Lohn-/Gehaltsvergleich. Das ggf. (unabhängig von der Arbeitszeit) gezahlte Kindergeld ist sowohl dem "Voll"- als auch "Kurz"-Lohn zuzurechnen.

Ø Brutto-Stunden- verdienst Familienstand	7,00		8,00		9,00		10,00		16,19 (2800:173)	
	ledig	verh.	ledig	verh.	ledig	verh.	ledig	verh.	ledig	verh.
Volllohn (netto)	873,12	943,32	988,80	1056,50	1092,39	1169,79	1195,28	1282,98	1820,94	2108,37
Kurzlohn (netto)	804,26	883,30	902,64	985,29	999,75	1083,77	1092,78	1182,75	1729,25	1897,14
Diff. absol. (netto)	68,86	60,02	80,66	71,21	92,64	86,02	102,50	100,23	91,69	211,23
Diff. %	7,9	6,4	8,2	6,7	8,5	7,4	8,6	7,8	5,0	10,0

2. Rentenversicherung

Zeiten der Kurzarbeit sind für Arbeitnehmer nicht rentenschädlich, da die vom Arbeitgeber abzuführenden Sozialversicherungsbeiträge vom normalen Monatslohn/-gehalt errechnet werden ("als ob" nicht kurzgearbeitet würde).

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Daß bei Nettoeinkünften um die 1.000 DM monatlich ein Einkommensverlust zwischen 60,-- DM und 100,-- DM schon zu schweren Belastungen für die Betroffenen führen und den Lebensstandard ernsthaft beeinträchtigen kann, liegt auf der Hand, wenn man um die geringen Margen des frei verfügbaren Einkommens in entsprechenden Arbeitnehmerhaushalten weiß. Auf das Problem der "mitverdienenden Ehefrauen", die in den großenteils monostrukturierten Arbeitsamtsbereichen der untersuchten Betriebe entweder auch von Kurzarbeit betroffen waren oder vielleicht sogar ihren Arbeitsplatz verloren, kann nicht eingegangen werden. Immerhin ist bekannt, daß Teilzeitkräfte (diese Arbeitskräftegruppe wird überwiegend von den berufstätigen Ehefrauen gestellt) stark überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen sind und dann sogar bis vor kurzem z.T. vom Bezug von Arbeitslosengeld ausgeschlossen wurden.

Bei der Bewertung von Einkommensverlusten für die Arbeitnehmer kommt man auch nicht umhin zu berücksichtigen, daß insbesondere im Lohnempfängerbereich in der Kfz-Branche das sogenannte Normalarbeitseinkommen (40 Stunden/Woche bzw. 173 Stunden/monatlich) durchaus nicht den Normalfall darstellte. Vielmehr gehörte ein bestimmter Anteil, der sich aus Überstunden bzw. Sonderschichten ergab, praktisch über Jahrzehnte hinweg zum regelmäßig anfallenden und damit auch in die Haushaltsführung zu verplanenden Einkommen.

Den Arbeitnehmern anzulasten, daß sie die entsprechenden Einkommen nicht stets als "zusätzliche" verstanden und damit aus ihrer laufenden Konsumplanung ausgeklammert haben, erschiene angesichts der Einkommen großer Teile der gewerblichen Arbeitnehmer höchst unangemessen.

Der Einkommensverlust durch ausgefallene Sonderschichten und Überstunden kann nach den uns bekannten Anhaltspunkten für bestimmte Arbeitnehmergruppen durchaus noch einmal in einer Größenordnung von 5 % bis 10 % des Nettoeinkommens veranschlagt werden. Soweit es sich um dieselben Arbeitnehmer handelt, die auch von Kurzarbeit betroffen waren, können daraus Einkommenseinbußen von über 15 % resultieren, die mit Sicherheit diese Arbeitskräfte substantiell treffen dürften.

Es zeigt sich also, daß auch die "abbauvermeidenden" Anpassungsmaßnahmen mit deutlichen Härten für die betroffenen Arbeitnehmer verbunden sind. Daß sich Betriebsräte soweit als möglich für solche Maßnahmen einsetzen, heißt nun nicht, daß sie deren Negativfolgen für die Belegschaften gering einschätzen. Sie stehen in dem prinzipiellen Dilemma, zwischen schwerwiegenden Übeln wählen zu müssen, ohne diese selbst verhindern zu können, und entscheiden sich notgedrungen für dasjenige, welches ihnen relativ weniger gravierend scheint.

### C. Personalabbau

Die Maßnahmen vom bislang erörterten Typ waren jedoch in keinem der Unternehmen ausreichend, um die erforderliche Anpassung an die gesunkene Produktnachfrage zu erzielen. In den untersuchten Firmen wurden daher direkte Abbaumaßnahmen vorgenommen, die zu teilweise erheblichen Reduzierungen der Beschäftigtenzahl führten.

#### 1. Größenordnung des Abbaus

Die Ende 1973 einsetzende Rezession brachte im Automobilbau den bedeutsamsten Rückgang der Beschäftigung nach

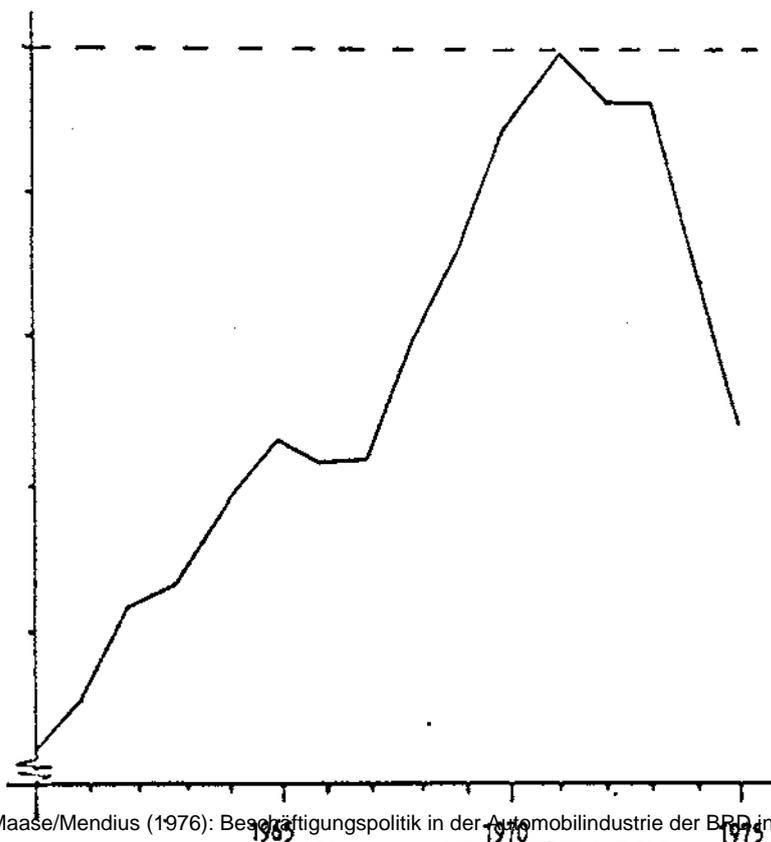
einer fast ununterbrochenen Phase starker Expansion seit Bestehen der BRD-Wirtschaft mit sich (vgl. Tabelle 8 im Anhang). Im gesamten Kraftwagenbau sank die Beschäftigtenzahl im Jahr 1974 um 9 %, 1975 um weitere 3 % (jeweils gegenüber dem Vorjahr).

In den untersuchten Automobilwerken - Großunternehmen mit Beschäftigtenzahlen zwischen 30.000 bis über 100.000 - kam es zu Belegschaftsreduzierungen, die zum Teil beträchtliche Größenordnungen annahmen.

Bei einem großen Automobilhersteller (vgl. Schaubild 8) war der Belegschaftsbestand - mit Ausnahme einer kurzen Stagnation Mitte der 60er Jahre bis 1971 ständig ausgeweitet worden. Nach leichtem Rückgang bis 1973 erfolgte 1974 und noch stärker 1975 ein massiver Einbruch. Die Personalreduzierung zwischen Ende 1973 und Ende September 1974 betrug 26 % des Belegschaftsstands vom Ende 1973 (Fall B). In einem anderen großen Automobilwerk wurden zwischen Ende 1972 und 1974 22 % der Beschäftigten abgebaut (Fall A), in einem dritten Mitte 1973 bis Beginn 1975 insgesamt 18,5 % des Personals (Fall C).

#### Schaubild 8:

Entwicklung der Belegschaft zwischen 1960 und 1975  
 (H. des höchsten Belegschaftsstandes in dieser Periode  
 Unternehmen B)



Der Abbau betraf die einzelnen Beschäftigtengruppen recht unterschiedlich. Insgesamt lag der Rückgang bei den Arbeitern - in zwei Unternehmen 27 % bzw. 29 % - um ein Vielfaches höher als bei den Angestellten (um 6,7 bzw. 6,4 %). Bei den Arbeitern hatten die direkt Produktiven einen fast doppelt so großen Anteil an Ausgeschiedenen wie die im indirekt produktiven Bereich Beschäftigten. Am stärksten war hier der Abbau bei ausländischen Arbeitskräften. In einem Unternehmen machte der Abbau von Ausländern 66 %, in einem anderen über 40 % der gesamten Belegschaftsverminderung aus.

Insgesamt zeigt sich also, daß die Konjunkturabhängigkeit verschiedener Belegschaftsgruppen stark variiert und das Ausmaß des Abbaus im direkt produktiven Bereich weit stärker war als im indirekt produktiven.

## 2. Formen des Personalabbaus

Der Personalabbau wurde nun aber nicht ausschließlich, nicht einmal in erster Linie über Entlassungen vorgenommen. Vielmehr wurde eine Vielzahl von Maßnahmen zum Zweck der Personalverminderung eingesetzt. Neben den herkömmlichen Methoden spielten dabei auch neue Instrumente in allen Automobilwerken der BRD, die in größerem Umfang Personal abbauten, eine wichtige Rolle.

Die verschiedenen Einzelmaßnahmen werden natürlich in der betrieblichen Realität in der Regel in Kombination miteinander wie auch im Zusammenhang etwa mit arbeitszeitverkürzenden Maßnahmen wie Abbau von Überstunden und Sonderschichten oder Kurzarbeit praktiziert.

Zu den ersten Reaktionen der Betriebe gehörten durchweg Einstellungsbeschränkungen beim Ersatzbedarf, d.h. freierwerdende Arbeitsplätze wurden soweit als möglich nicht

wieder besetzt. Die Durchsetzung dieser Maßnahme erwies sich als relativ einfach; da keine aktiven Beschäftigten betroffen waren, hatten die Belegschaftsvertretungen keine Einwendungen. Die Fristigkeit der Wirkung und der Anpassungseffekt hängen aber von der tatsächlichen Fluktuation ab. Soweit sie nicht "natürlich" ist, d.h. auf Ausscheiden wegen Pensionierung oder Tod beruht, geht diese Rate bei schlechter Konjunktur stark zurück; das Abbau-potential verringert sich somit.

Das zeigte sich auch in den untersuchten Unternehmen, trotzdem konnten durch diese Methode ein Gutteil der Anpassung des Arbeitskräfteüberhangs erzielt werden.

Dabei waren Arbeiter - und hier vor allem ausländische Arbeitnehmer, die in den vorangegangenen Jahren gerade besonders hohe Einstellungsquoten aufgewiesen hatten - weitaus stärker als Angestellte betroffen.

Ein absoluter Einstellungsstop wurde allerdings nirgends verhängt. Auch bei insgesamt akutem Personalüberhang bestand in den Betrieben stets aktueller Bedarf für bestimmte schwer substituierbare Qualifikationen; sowohl für Arbeitskräfte, die von sich aus den Betrieb verlassen hatten, als auch für Neueinstellungen.

In den meisten Betrieben wurden die zeitlich befristeten Arbeitsverträge nach Ablauf der Vertragsdauer nicht erneuert. Zeitverträge waren bereits zu dem Zweck abgeschlossen worden, sich von den jeweiligen Arbeitskräften bei Bedarfsrückgang ohne längere Kündigungsfristen trennen zu können.

Betroffen waren primär Ausländer aus Staaten außerhalb der Europäischen Gemeinschaft. Gerade für diese besteht in der Rezession ein hohes Arbeitsplatzrisiko, da sie

bei längerer Arbeitslosigkeit mit dem Entzug der Arbeitserlaubnis rechnen mußten. In einigen Fällen hat man sich daher bemüht, vor allem auf Initiative von Betriebsräten, die durch Nichterneuerung der Verträge beschäftigungslosen Ausländer im Rahmen des Bundesausgleichs der Arbeitsverwaltung oder mit Hilfe zwischenbetrieblicher Kontakte unter Belegschaftsvertretungen an andere Arbeitgeber zu vermitteln oder ihnen zumindest die Rückkehr ins Heimatland zu erleichtern.

Während der Rezession wurden in allen Unternehmen auch Entlassungen ausgesprochen.

Wegen der schwerwiegenden Folgen für die Arbeitnehmer bestehen hierbei stärker als bei anderen Anpassungsmaßnahmen arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen.

So stehen abweichend vom normalen Kündigungsschutz bestimmte Beschäftigungsgruppen wie Behinderte, werdende Mütter und Wöchnerinnen, ältere Arbeitnehmer, Wehrdienstpflichtige, Betriebsräte und Jugendvertreter unter einem besonderen Kündigungsschutz.

Weiter gilt, daß Entlassungen größeren Umfangs - sogenannte Massenentlassungen, d.h. in Betrieben mit über 500 Beschäftigten Kündigungen von mehr als 50 Beschäftigten pro Monat - bei der Arbeitsverwaltung anzeigepflichtig sind. Dadurch werden besondere Sperrfristen, im Regelfall ein Monat, in Kraft gesetzt.

Entlassungen in kleineren Kontingenten wurden mit steigender Tendenz gegenüber den Vorjahren vorgenommen.

Das betraf in den meisten Unternehmen Beschäftigte mit kurzer Betriebszugehörigkeit: Solche Arbeitskräfte, die in der Hochkonjunktur nur eingestellt wurden, weil man "auch den letzten Mann" brauchte, die aber bei sinkendem Bedarf am ehesten wieder ausgestellt wurden, da man sie für die am wenigsten produktiven Arbeitskräfte hielt. Ebenso nahmen einige Firmen den Anlaß zur Kündigung von Arbeitskräften mit hohen Fehlzeiten oder mißliebigem Arbeitsverhalten wahr, wobei man hier auch nicht mit massivem Widerstand der Betriebsräte rechnete. Es kam jedoch in keinem Fall zu sogenannten Massenentlassungen, d.h. es

waren stets nur weniger als 50 Beschäftigte pro Monat betroffen. Bei der Größe des angestrebten Personalabbaus liegt auf der Hand, daß die Anpassung schwerpunktmäßig über Entlassungen dieser Größenordnung nicht zu bewältigen war.

Tatsächlich wurde das Gros des Personalabbaus mittels einer anderen und relativ neuen Methode bewerkstelligt, den sogenannten Aufhebungsverträgen.

### 3. Zur besonderen Bedeutung von Aufhebungsverträgen

Die Gesamtproblematik dieses in der BRD bislang nicht sehr häufig mit Breitenwirkung angewandten beschäftigungspolitischen Instruments in bezug auf Hintergrundbedingungen für den Einsatz, seine Gestaltung in den Werken und seine Folgen ist sehr komplex und kann hier nicht umfassend behandelt werden.<sup>1)</sup>

Neben Kurzarbeit stellten die Aufhebungsverträge die Einzelmaßnahmen mit dem bedeutendsten Anpassungseffekt dar; durch sie ist im Verlauf der jeweiligen Krise das vorhandene Arbeitspotential am stärksten reduziert worden.

Im Unternehmen B wurde auf diese Weise ca. 70 %, bei zwei anderen Herstellerfirmen je etwa die Hälfte des gesamten Personalabbaus während der Rezession bewältigt.

---

1) Eine detaillierte Darstellung und Analyse dieser Maßnahme wird in zwei Untersuchungen vorgenommen, die von Mitgliedern des ISF im Rahmen eines längerfristigen Forschungsprogramms über Probleme betrieblicher Personalplanung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit durchgeführt wurden.

Vgl. Arbeitsbericht 4, Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger, Personalpolitik in der Absatzkrise; und Arbeitsbericht 5, Mira Maase, Hans-Gerhard Mendius, Beschäftigungsanpassung in der Kfz-Industrie - Was erreicht der Betriebsrat?

Bevor auf die Bedingungen für das Zustandekommen dieser Maßnahmen und auf Kalküle und Einflußnahme der beiden Beschäftigungsparteien eingegangen wird, sollen kurz einige Merkmale von Inhalt und Form der erfolgten Abfindungsaktionen dargestellt werden.

a) Inhalte und Gestaltung von Aufhebungsverträgen

Den Hauptinhalt von Aufhebungsverträgen bilden finanzielle Leistungen der Unternehmen. Dabei handelt es sich entweder um Barabfindungen oder um Zuschüsse zur Altersversicherung bei älteren Arbeitnehmern, die die Voraussetzungen für das vorgezogene Altersruhegeld erfüllen und sich vorzeitig verrenten lassen.

Bei den Vorzeitpensionierungen wurde in der Regel für mindestens 59jährige weibliche und 62jährige männliche Beschäftigte eine Überbrückungshilfe abhängig vom bisherigen Einkommen gewährt, mit der u.a. der Unterschied zwischen Nettoverdienst bei Weiterbeschäftigung und dem Arbeitslosengeld bis zum Erreichen der Normalaltersgrenze angeglichen werden sollte. Auch die Werksrente, also die zusätzliche betriebliche Altersversorgung, sollte voll erhalten bleiben.

Während bei Vorzeitpensionierungen die Leistungen für alle Einkommensgruppen relativ gleich sind, ihre Attraktivität sich für verschiedene Arbeitskräftegruppen nicht unterscheiden dürfte, findet sich bei den Abfindungssummen für die übrigen Werksangehörigen eine Staffelung nach unterschiedlichen Kriterien. Es lassen sich grob drei Typen unterscheiden:

- o Einmal Fortschreibung der individuell differenzierten Einkommensverhältnisse; die Höhe der Beträge richtete sich hier nach den Kriterien der Einkommensgruppe und

der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Durch diese nicht pauschalierte Abfindung werden die unteren Einkommensgruppen relativ schlechter gestellt.

- o In einem anderen Fall variiert die Summe zwar auch nach Verdienst und Betriebszugehörigkeitsdauer. Da aber für die einzelnen Gruppen durchweg relativ hohe Mindestbeträge festgelegt wurden, kommt hier das Prinzip von Mindestleistungen für ökonomisch und sozial schwache Gruppen stärker zum Tragen, weil trotz der Differenzierung die unteren Gruppen durch die Pauschalierung vergleichsweise hohe Abfindungen erhalten.
- o Am weitestgehenden wird allen Arbeitnehmern ein gleiches Äquivalent für Arbeitsplatzverlust geboten, wo die Beträge nicht nach dem Kriterium der Dauer der Werksangehörigkeit, sondern nach Lebensalter gestaffelt sind. Diese Festlegung wirkt sich deutlich zugunsten der schwachen Arbeitnehmergruppen aus, die selten längere Betriebszugehörigkeiten erreichen.

Neben diesen Hauptpunkten enthalten die Aufhebungsverträge noch Zusatzleistungen bzw. die Fortgarantie bestehender Leistungen auch bei Ausscheiden aus dem Unternehmen (Firmendarlehen, Werksrente und -wohnungen etc.).

Vereinbarungen über Wiedereinstellungen fallen sehr verschieden verbindlich aus, von der Zusage bevorzugter Wiedereinstellung bis zur bloßen Prüfung der Bewerbung.

Über die Höhe der Leistungen läßt sich kaum eine einheitliche Aussage machen. Sie variieren stark zwischen den untersuchten Firmen, bei verschiedenen Aufhebungsaktionen und unterschiedlichen Belegschaftsgruppen. Die klein-

sten Beträge - bei Sonderabfindungen für Ausländer aus Nicht-EG-Staaten - lagen bei einem knappen Monatsverdienst, meist wurden aber Summen in der Höhe von drei und mehr Monatsverdiensten gezahlt.

Ihrer Struktur nach finden sich zwei unterschiedliche Typen von Aufhebungsverträgen:

- o Sogenannte "offene" Aufhebungsverträge, die im Prinzip jedem Beschäftigten die Wahrnehmung der Abfindungsregelung ermöglichten, in einigen Fällen aber auch Kontingente für einzelne Arbeitskräftekategorien festlegten;
- o Zustimmungspflichtige ("gezielte") Aufhebungsverträge, bei denen die Inanspruchnahme durch den Arbeitnehmer jeweils der Zustimmung durch die Unternehmensleitung bedarf. Damit wird gezielter Belegschaftsabbau möglich.

b) Kalküle und Einflußnahme der Beschäftigungsparteien

Es wurde schon angedeutet, daß ein Personalabbau dieses Umfangs - wäre er nicht durch Aufhebungsverträge bewerkstelligt worden - Massentlassungen erforderlich gemacht hätte. Das Zustandekommen von Aufhebungsaktionen, insbesondere die Erwägung von Betriebsseite wie von Seiten der Belegschaftsvertretungen, muß daher auf dem Hintergrund der Alternative Massentlassung und der Durchführung eines Sozialplans zur Regelung des "Nachteilsausgleichs" für die betroffenen Arbeitnehmer gesehen werden.

Das Zustandekommen der jeweiligen Aufhebungsverträge stellt einen Kompromiß zwischen den Beschäftigungspar- teien dar. Einig waren sich beide Seiten darin, Massen- entlassungen als die problematischere und ungünstigere Abbaulösung anzusehen; allerdings aus sehr unterschied- lichen Interessenperspektiven heraus, wie im weiteren verdeutlicht wird. Während es dem Unternehmen primär um Kosten- und Rentabilitätsabwägungen ging, stand bei den Betriebsräten das Interesse im Vordergrund, den als un- vermeidlich angesehenen Abbau für die betroffenen Ar- beitskräfte so erträglich wie möglich zu gestalten.

Welche Rolle spielten die beiden Beschäftigungsseiten?

Die Initiative zu Aufhebungsverträgen - wie zu Perso- nalabbaumaßnahmen insgesamt - ging immer von den Unterneh- mensleitungen aus.

Wie stand es mit der Belegschaftsvertretung? Formal-recht- lich zumindest - denn es handelt sich um eine "freiwilli- ge" Lösung des Arbeitsverhältnisses in beiderseitigem Einverständnis - sind dem Betriebsrat keinerlei Mitbe- stimmungs- oder Interventionsmöglichkeiten bei der Durch- führung dieser Maßnahme gegeben. Tatsächlich zeigte sich aber, daß bei allen Aufhebungsaktionen die Betriebsräte an der Gestaltung der Regelungen stets beteiligt waren und dabei Leistungen für die Arbeitnehmer herausholen konn- ten, die die Unternehmensleitung von sich aus kaum ge- boten hätte. Die reale Stärke seiner Verhandlungsposition ist darauf zurückzuführen, daß der Betriebsrat entschei- dend Erfolg oder Scheitern der Maßnahme beeinflussen kann. Eine ohne Beteiligung des Betriebsrats durchgeführte Ab- findungsaktion hätte sicher zu einer negativen Einstellung der Arbeitnehmervertretung gegenüber diesem Instrument ge- führt. Damit wäre der Erfolg der Maßnahme gefährdet, denn

bei der durchweg anerkannten Position des Betriebsrats in der Belegschaft kann er faktisch Annahme oder Nichtannahme solcher Verträge steuern.

Ein Scheitern des Personalabbaus über Abfindungen hätte für die Unternehmensseite u.U. erhebliche negative Folgen: dann nämlich können gesetzliche Regelungen wirksam werden, die Betriebsräten und Arbeitnehmern rechtliche Eingriffsmöglichkeiten geben - über das Einspruchsrecht bei Kündigung laut Betriebsverfassungsgesetz bzw. den Anspruch auf einen Sozialplan bei Massenentlassungen<sup>1)</sup>, was möglicherweise mit erheblichen Verzögerungen (Sperrfristen) und Kosten für das Unternehmen verbunden ist. Die tatsächliche Einflußnahme ist also auf dem Hintergrund solcher möglicher Eingriffsrechte im Falle des Scheiterns "freiwilligen" Ausscheidens aus dem Betrieb zu sehen.

Mit anderen Worten: Spielräume für finanzielle Leistungen seitens des Unternehmens werden dadurch erhandelt, daß die Belegschaft und ihre Vertretungen auf die individuellen Rechte der Arbeitnehmer und Interventionsmöglichkeiten des Betriebsrats verzichten, denn das bedeutet der Abschluß eines formell freiwilligen Aufhebungsvertrags.

Welche Kalküle und verschiedenen bzw. unterschiedlichen Zielsetzungen der Betriebsseite wie auch der Belegschaftsvertretung bei der Wahl und Gestaltung dieses Instruments eine Rolle spielen dürften, soll nun im folgenden kurz

---

1) Eine ausführliche Behandlung dergesetzlichen Regelungen findet sich in Arbeitsbericht 5, Maase, Mendius, a.a.O., Kapitel 5.

behandelt werden. Da die Initiative zu Einsatz und Gestaltung der Abfindungsmaßnahme eindeutig auf Seiten des Betriebs lag, soll zunächst auf dessen mögliche Präferenzen und Erwägungen eingegangen werden.

Dabei muß die Bewertung der Vor- und Nachteile von Aufhebungsaktionen - entsprechend der Situation, in der die Unternehmen standen - vor allem auf dem Hintergrund der Alternative Massenentlassung erfolgen. Daß die Unternehmen im Gegensatz zu ihrem Verhalten in früheren Abbausituationen statt Massenentlassungen das Mittel der Aufhebungsverträge einsetzten, die ja unmittelbar Geld kosten, läßt sich mit folgenden Motiven und Bedingungen erklären.

#### Steuerbarkeit

Wesentliche Vorteile gegenüber Massenentlassungen liegen für den Betrieb in der besseren Planbarkeit der Abfindungsaktionen sowie in bestimmten Steuerungsmöglichkeiten:

- o Der Betrieb kann den zeitlichen Ablauf durch den Zeitpunkt der Angebotssetzung wie durch deren Befristung bestimmen. Vor allem läßt sich ein gegenüber Massenentlassungen weit rascherer Anpassungseffekt erreichen, da der Zeitablauf der Abfindungsaktion nicht durch gesetzliche Regelungen bzw. Interventionen von außen tangiert werden kann. Es werden sowohl die bei Massenentlassungen wirksamen gesetzlichen Sperrfristen vermieden als auch das Risiko umgangen, daß durch Arbeitsgerichtsurteile eventuell Entlassungen wegen sozialer Unangemessenheit rückgängig gemacht werden.

- o Es bestehen gewisse Möglichkeiten zu selektivem Abbau, d.h. wieviel Arbeitskräfte aus welchen Gruppen ausscheiden sollen. Im Interesse des Betriebs liegt es, die Aktion zu steuern, daß nur die Kategorien und Zahlen von Beschäftigten ausscheiden, die man abbauen wollte, damit nicht andererseits durch den unerwünschten Abgang schwer substituierbarer Arbeitskräfte, die für den Fortlauf der Produktion erforderlich sind, Friktionen und Zwang zu kostenverursachenden Neurekrutierungen auftreten. Tatsächlich ergab sich in einigen Unternehmen, die als erste mit Abfindungsaktionen begannen, dieser für sie negative Effekt des Abwanderns der "falschen Leute".

Dieser Zielsetzung wird versucht Rechnung zu tragen etwa durch die Befristung der Angebote, die in der Praxis die Zahl der Abgänge einschränkt.<sup>1)</sup> Auch die Differenzierung der Abfindungskonditionen dient dazu, die Abfindungsangebote auf bestimmte Belegschaftsgruppen zu zielen.

Die genaueste Steuerung des Abbaus durch den Betrieb wird dann erreicht, wenn die Aufhebungsverträge zustimmungspflichtig sind. Das bedeutet, daß für den individuellen Vertragsabschluß jedes Arbeitnehmers eine Bewilligung der Unternehmensseite erfolgen muß. So ging man in einem Unternehmen vor.

In anderen der untersuchten Unternehmen vertrat der Betriebsrat hierzu eine dezidiert gegenläufige Position. Seine Zielsetzung bestand in möglichst weitgehender "Offenheit" des Angebots. Einmal soll, wenn schon der unverschuldete Verlust des Arbeitsplatzes nicht zu verhindern ist (den Betrieb sieht man dabei als

1) Allerdings kann dies auch bewirken, daß die projizierten Quoten nicht ausgeschöpft werden. Vielfach ist es daher in der Praxis zur Verlängerung der Angebotsfristen gekommen.

eigentlichen Verantwortlichen für den Abbau), zumindest jeder Beschäftigte die Chance zur freien und verbindlichen Entscheidung über die Wahrnehmung des Angebots haben. Zugleich will man verhindern, daß der Betrieb gezielte Aufhebungsverträge als Druckmittel nutzt, um bestimmte Gruppen zum "freiwilligen" Ausscheiden mit Abfindung zu veranlassen, ehe sie sich dem Risiko der Alternative Massenentlassung aussetzen.

Bei der Abfindungsaktion hat der Betrieb zudem den Vorteil gegenüber Massenentlassungen, daß der Abbau weitgehend nach betrieblichen Kriterien erfolgen kann, ohne formellen Zwang zur Einigung mit dem Betriebsrat über soziale Auswahlkriterien, deren Anwendung überdies einer möglichen arbeitsgerichtlichen Überprüfung im Einzelfall standhalten muß.

Zu verdeutlichen ist dies beispielsweise an den speziellen Aufhebungsverträgen für ältere Arbeitnehmer, den sogenannten Vorzeitpensionierungen. Im Metallbereich gilt nach einer tariflichen Regelung ein spezielles Kündigungsverbot für ältere Arbeitnehmer. Aus der Sicht des Betriebs hat diese Maßnahme nun den Vorteil, daß die einem besonderen Kündigungsschutz unterliegende Belegschaftsgruppe reduziert wird und sich dadurch die betriebliche Altersstruktur verbessert; dies mindert wiederum Ausfallrisiken durch Krankheit oder verminderte Leistungsfähigkeit. Gerade dies faktische Unterlaufen gesetzlicher bzw. tariflicher Schutzbestimmungen für ältere Arbeitnehmer hat auch in einem Fall den Betriebsrat veranlaßt, Vorzeitpensionierungen nicht uneingeschränkt empfehlen.

#### Kostenaspekte und Leistungsspielräume

Abfindungsaktionen verursachen den Unternehmen erhebliche direkte Kosten. Für das betriebliche Kalkül sind aber nicht die absoluten Summen entscheidend, sondern die relativen Kosten im Vergleich zur Alternative Massenentlassung, deren Kosten zudem im Gegensatz zu Aufhebungsverträgen nicht präzise vorherbestimmbar sind.

Ins. Kalkül müssen etwa solche Momente einbezogen werden, wie Lohnfortzahlungen bis zum Wirksamwerden der Entlassung ohne produktiven Einsatz der Arbeitskräfte; Kosten eines eventuellen Sozialplans, der mit dem Betriebsrat auszuhandeln ist; Kosten möglicher Arbeitsgerichtverfahren sowie eventueller Entschädigungsleistungen; schließlich mittelbar kostenwirksam das Risiko, daß die Arbeitsverwaltung bei Massenentlassungen kein Kurzarbeitergeld mehr bewilligt für die Belegschaftsteile, die weiter beschäftigt bleiben.

Andererseits geht der Betrieb das Risiko ein, durch Abfindungsaktionen irreversible Maßstäbe dafür zu setzen, daß Personalabbau mit Entschädigungsleistungen verbunden sein muß.

Es wäre aber verfrüht, daraus eine zwangsläufige Tendenz abzuleiten, wie ein Beispiel zeigt: Hier war im Hauptrezessionsjahr die Hälfte der Abgänge mit Abfindungen verbunden, während im (allerdings personalpolitisch unproblematischeren) Folgejahr nur noch 24 % der Abgänge über Aufhebungsverträge liefen.

Umgekehrt ergibt sich aus der Perspektive der Belegschaftsvertretung gerade aus den möglichen Kosten für das Unternehmen bei der Alternative Massenentlassung ein Spielraum, innerhalb dessen sie Leistungen für die Belegschaft herausholen kann.

Zwar sind genaue quantitative Einschätzungen darüber, welche Leistungen bei einem Abbau durch Arbeitgeberkündigungen durchsetzbar sind, sehr schwierig; andererseits liegen bei Betriebsräten bzw. Gewerkschaftsorganisationen schon weitreichende Erfahrungen mit Kündigungsschutzverfahren bzw. Sozialplanbeispielen vor, um den Spielraum abzuschätzen und die Erfolgsaussichten beurteilen zu können.

Erfolgreich aus der Sicht der Arbeitnehmerinteressen war die Beteiligung der Betriebsräte an der Konzeption und Durchführung von Aufhebungsverträgen also immer erst dann, wenn es gelungen ist, für die Arbeitnehmer zumindest einen Teil der durch dieses Verfahren bedingten Ersparnis zu sichern, d.h. Leistungen zu vereinbaren, die wesentlich über diejenigen hinausgehen, die bei Personalabbau durch Arbeitgeberkündigungen zu erwarten sind.

In welchem Umfang der Betriebsrat einen Teil der "Ersparnis" den betroffenen Belegschaftsmitgliedern sichern kann, hängt in erster Linie vom aktuellen Kräfteverhältnis zwischen den Beschäftigungsparteien des Betriebs ab. Die offensichtliche Bereitschaft der Belegschaften, die Forderungen des Betriebsrats zu unterstützen, dürfte in den gegebenen Fällen die Verhandlungsposition des Betriebsrats gestärkt haben.

#### Durchsetzbarkeit nach außen

Schließlich dürfte in das Kalkül der Betriebe auch die Frage der Legitimierbarkeit von Massenabbau - nicht nur gegenüber der Belegschaft und ihrer Vertretung, wie wir schon weiter oben geschildert haben, sondern auch nach außen - eine Rolle gespielt haben. Sicher war bei der Entscheidung der Unternehmen für Abfindungsaktionen von Bedeutung, daß Massenentlassungen

- o in der Öffentlichkeit und besonders bei politisch Verantwortlichen außerordentlich unpopulär sind (Auswirkungen bei der Produktnachfrage sind nicht auszuschließen),

- o das Arbeitsmarktimage eines Unternehmens nachhaltig und dauerhaft schädigen können (dies war die Erfahrung der Rezession 66/67, die man noch weitgehend über Entlassungen bewältigt hatte).

Es zeigte sich also, daß - speziell auf dem Hintergrund von Massenentlassungen als Abbaualternative - beide Seiten Vorteile im Instrument der Aufhebungsverträge sahen, wenn die Erwägungen auch durchaus von unterschiedlichen Interessenslagen und Motiven bestimmt waren und bei der konkreten Gestaltung auch gegensätzliche Positionen bestanden.

#### D. Maßnahmen, die Beschäftigungskonsequenzen vermeiden

Wie gezeigt, wurde der Großteil der Anpassung an die veränderte Nachfragesituation durch Maßnahmen bewältigt, die das vom Betrieb eingesetzte Arbeitsvolumen reduzieren. Es kamen aber in allen Fällen auch Maßnahmen zum Einsatz, die ein unmittelbares Durchschlagen auf die Belegschaft vermeiden. Meist wurden diese Aktivitäten relativ früh eingeleitet, gravierende Schritte wie etwa Personalabbau wurden erst gemacht, nachdem Möglichkeiten, Anpassung der Beschäftigung zu vermeiden, genutzt worden waren. Dabei zeigte sich aber durchweg, daß der Anpassungseffekt, der mit derartigen Maßnahmen (wenigstens zu vertretbaren Kosten etc.) zu erzielen ist, recht beschränkt blieb. Die weitergehenden Maßnahmen konnten so also nicht vermieden, in ihrem Ausmaß aber immerhin eingeschränkt werden.

Welche Maßnahmen dieser Art wurden nun ergriffen? Bezieht man die Wirkung auf die aktiven Belegschaften, so ließe sich das bereits behandelte Nichtersetzen der Fluktuation auch zu dieser Kategorie rechnen. Die Beschäftigung der Belegschaftsmitglieder wird nicht tangiert, dafür ergeben sich allerdings Arbeitsmarktfolgen, da das Unternehmen keine Neurekrutierungen mehr vornimmt.

Zu den ersten Reaktionen gehörte in allen Betrieben, angesichts der Absatzrückgänge nicht sofort die Produktion entsprechend herunterzufahren, sondern zunächst einmal die Lagerbestände zu erhöhen. Das stößt allerdings sehr schnell an Grenzen, da das Produkt Automobil relativ viel und teure, meist auch nicht unbeschränkt verfügbare Lagerfläche beansprucht. Dabei besteht auch das Risiko, nach einem bestimmten Zeitraum Fahrzeuge - wo überhaupt - nicht mehr als neu, das heißt nur noch zu einem reduzierten Preis absetzen zu können. Lagerhaltung bindet außerdem erhebliche Mengen Kapital, das gerade in solchen Krisenzeiten knapp zu sein pflegt. Sinnvoll ist Lagerausweitung eigentlich nur, soweit der Rückgang der Nachfrage offensichtlich vorübergehend ist. Man gewinnt so Spielraum, um zeitlichen Verschiebungen zwischen Produktion und Absatz abzufangen. Die Unternehmen weiteten denn auch ihre Lager zu Beginn der Krise zunächst aus, als deren Ausmaß aber klarer erkennbar wurde, versuchten sie sogar, die Lagerhaltung unter den üblichen Stand zu drücken. Solange und soweit allerdings auf Lager produziert wurde, gab es keine negativen Auswirkungen für die Belegschaft.

Soweit Belegschaftsmitglieder, deren übliche Arbeitsaufgaben wegen der Produktionsanpassung wegfallen, mit

vorgezogenen Reparatur- und Erneuerungsarbeiten beschäftigt werden können, wird ebenfalls Beschäftigungsreduzierung vermieden. Da die erforderlichen Qualifikationen aber nur bei wenigen der freigesetzten Arbeitskräfte vorhanden sind, sind der Maßnahme schon von daher Grenzen gesetzt. In den untersuchten Fällen spielte sie nur eine untergeordnete Rolle. In einem Fall kam es allerdings während der Absatzkrise zu einer grundlegenden Änderung des gesamten Modellprogramms. Durch die dadurch anfallenden Arbeiten sind die Beschäftigungskonsequenzen des Nachfragerückgangs gemildert bzw. hinausgeschoben worden.

Eine Neutralisierung der Folgen des Absatzrückgangs für die Beschäftigung läßt sich auch durch den Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen für die Belegschaft erreichen. Es hat zwar verschiedentlich Überlegungen gegeben, Weiterbildung als antizyklisches Instrument einzusetzen, in den untersuchten Unternehmen der Kfz-Industrie hat das aber faktisch keine nennenswerte Rolle gespielt. Gründe, die hierfür genannt wurden, waren u.a. fehlende Mittel der Unternehmen sowie fehlender Anreiz in Form von öffentlichen Subventionen, mangelnde Vorhersehbarkeit des künftigen Qualifikationsbedarfs, die Gefahr des Abwanderns weitergebildeter Belegschaftsmitglieder und schließlich das weitgehende Desinteresse der Arbeitskräfte.<sup>1)</sup>

Während sich konstatieren läßt, daß die eben angesprochenen Maßnahmen schon von ihrem Potential, erst recht

---

1) Näheres zur Weiterbildungspraxis der Betriebe läßt sich der ebenfalls am ISF durchgeführten Untersuchung entnehmen, die demnächst auch in einem Aufsatz in den IAB-Mitteilungen erscheint. Vgl. Mira Maase, Werner Sengenberger, Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben?

aber von ihrer tatsächlichen Nutzung her keine quantitative Bedeutung haben, spielt die Rücknahme von Fremdaufträgen eine größere Rolle. Im Gegensatz zum Vorziehen von Reparaturarbeiten lassen sich hiermit nicht nur vorübergehende Effekte erzielen. Es hat sich in den untersuchten Fällen auch gezeigt, daß die Rücknahme von Fremdaufträgen anders als die eben erwähnten "Instrumente der ersten Stunde" mit Andauern der Absatzkrise eher zunimmt.

Welcher Anpassungseffekt mit dieser Maßnahme tatsächlich erzielt wurde, ist nicht bekannt. Die potentielle Größenordnung läßt sich in etwa abschätzen, wenn man weiß, daß von außen bezogene Rohstoffe, Vorerzeugnisse und Dienstleistungen über 50 % des Bruttoproduktionswerts des Kraftwagenbaus ausmachen. Die Kfz-Teile- und Zubehör-Industrie (die nicht den gesamten Zulieferbereich abdeckt) setzte 1974 ca. 15 Mrd. DM gegenüber ca. 35 Mrd. DM des Kraftwagenbaus um<sup>1)</sup>.

Praktisch ist der Spielraum, den diese Maßnahme den Unternehmen bietet, natürlich wesentlich geringer. Es gibt eine ganze Reihe von Materialien und Teilen, die im Unternehmen gar nicht oder nur mit hohen Kosten und erheblichem zeitlichen Verzug hergestellt werden können. So wurde die Eigenherstellung von Reifen, Glühlampen, Blechen etc. bislang nicht in Betracht gezogen. Alle untersuchten Betriebe erwogen dagegen, Teile, die entweder sowieso im Unternehmen hergestellt und bei denen nur bestimmte Kontingente als Auftrag weitergegeben wurden, oder Teile, deren Fertigung man zwar früher selbst betrieb, aber eingestellt hatte, wieder mehr

1) Vgl. dazu VDA, Tatsachen und Zahlen, a.a.O., und der Bundesminister für Wirtschaft, Die Automobilindustrie, a.a.O.

oder ausschließlich in eigener Regie zu fertigen.

Die Möglichkeit, Fremdaufträge zurückzunehmen, hängt auch von der Vertragsdauer ab. Die Automobilunternehmen befinden sich jedoch gegenüber den in der Regel wesentlich kleineren und abhängigen Zulieferern in einer Position, die es ihnen erlaubt, hier weitgehend eine Politik der Stärke zu betreiben. Die Zulieferanten sind gezwungen, wollen sie sich nicht ein für allemal die Chance der Kooperation mit dem Produzenten verderben, sich in solchen Fragen äußerst "kulant" zu zeigen.

Die Rücknahme von Fremdaufträgen wurde in allen untersuchten Unternehmen praktiziert und zwar soweit, wie es angesichts von Rentabilitätsüberlegungen vertretbar schien. Bei diesen Abwägungen spielte neben direkten Kosten sicher auch die Intervention der Belegschaftsvertretungen eine Rolle, denen es darum gehen mußte, die Beschäftigung im eigenen Betrieb zu sichern. In der gleichen Richtung haben sich Interessen des Unternehmens an einer möglichst stabilen Stammbeflegschaft ausgewirkt. Obwohl sich der durch den Rückruf von Fremdaufträgen erzielte Effekt anhand unserer Informationen nicht exakt quantifizieren läßt, ist davon auszugehen, daß er auf alle Fälle erheblich über dem der zuvor beschriebenen Maßnahmen gelegen hat.

Sämtliche in diesem Abschnitt diskutierten Maßnahmen sind darauf gerichtet, die Auswirkungen des Rückgangs der Nachfrage nach den Produkten der Unternehmen so abzufangen, daß sie nicht auf die Beschäftigung durchschlagen. Die Nachfrageschwankungen werden dabei hingenommen, es wird auf sie reagiert. Andererseits könn-

te eine solche Situation aber auch zum Anlaß genommen werden, selbst auf die Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens Einfluß zu nehmen. Einmal, indem man Marktoffensiven im bisherigen Produktsektor startet - etwa durch Werbekampagnen, eine entsprechende Preispolitik o.ä. Zum anderen aber, indem man versucht, gegebenenfalls auf andere Produktmärkte auszuweichen, das heißt, Produktdiversifikation betreibt. Überlegungen über Möglichkeiten der Diversifikation wurden in einigen Unternehmen auch angestellt. Allerdings durchwegs mit dem Resultat, daß dies mindestens in absehbarer Zeit aus der Sicht des Unternehmens nicht zweckmäßig sei. Besondere Marktinitiativen der Hersteller waren im fraglichen Zeitraum nicht zu beobachten. Bei der Preispolitik stellte sich sogar die Situation ein, daß entgegen den Annahmen gängiger Wirtschaftstheorien die Absatzflaute nicht etwa Preisenkungen mit sich brachte, sondern vielmehr von sämtlichen Pkw-Produzenten zu erheblichen Preisanhebungen genutzt wurde.

Resümierend läßt sich sagen, daß Maßnahmen zur Vermeidung von Beschäftigungskonsequenzen zwar in allen Fällen getroffen wurden. Sie haben aber aufgrund ihres beschränkten Potentials in keinem Unternehmen der Pkw-Produktion, das mit größerem Nachfrageausfall konfrontiert war, auch nur annähernd ausgereicht. Die erforderliche Anpassung mußte schwerpunktmäßig über die Maßnahmen vorgenommen werden, die das Arbeitsvolumen betreffen.

### III. Auswirkungen betrieblicher Anpassungsmaßnahmen

Es hat sich also gezeigt, daß die Mehrheit der Unternehmen im Automobilbau der BRD auf die jüngste Absatzkrise reagierte, indem sie Produktion und Beschäftigung dem Nachfragerückgang anpaßten.

Initiativen zur Vermeidung von Beschäftigungskonsequenzen - also Schritte, um die Beschäftigung stabil zu halten - spielten im Spektrum der betrieblichen Maßnahmen nur eine untergeordnete Rolle. Zur Bewältigung der Beschäftigungsanpassung setzten die Unternehmen in erster Linie Instrumente zur Verminderung des Arbeitsvolumens ein: Die wichtigsten waren Kurzarbeit und der Personalabbau durch Aufhebungsverträge.

Eine solche Anpassungspolitik ist notwendig mit direkten und indirekten Auswirkungen und Problemen für die Belegschaften und den Arbeitsmarkt verbunden. Einige solcher Effekte und Probleme wollen wir abschließend aufgreifen und andiskutieren.

#### A. Die betroffenen Arbeitnehmergruppen

Welche Belegschaftsteile waren die Hauptzielgruppen der betrieblichen Anpassungsaktionen? Generell läßt sich sagen, daß am stärksten die in der Fertigung eingesetzten, direkt produktiven Arbeitskräfte betroffen waren, weit weniger dagegen die Beschäftigten in den der Fertigung vor- und nachgelagerten Bereichen und der Angestelltensektor.

Unter den "Produktiven" stellten die ausländischen Ar-

beiter und auch die Frauen die höchsten Anteile der Betroffenen.

Die Ausländer waren schon deshalb bevorzugte Zielgruppe beim Abbau, da sie im Durchschnitt nur über relativ kurze Zeiträume, teils mit befristeten Zeitverträgen, im Unternehmen beschäftigt waren, und beim Personalabbau fast überall nach Kriterien wie Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit vorgegangen wurde, wodurch Ausländer und auch Frauen strukturell benachteiligt sind. Überdies haben Ausländer, soweit sie aus Staaten außerhalb der Europäischen Gemeinschaft stammen, den geringsten rechtlichen Schutz vor Entlassungen. Verstärkt wird ihre deprivilegierte Lage noch durch den Erlaß der Bundesanstalt für Arbeit von 1974, wonach Ausländer aus Nicht-EG-Staaten am ehesten zu entlassen sind.

War der betriebliche Nachfragerückgang nicht zu gravierend und nicht von allzu langer Dauer, wurde Personalabbau fast ausschließlich bei diesen Gruppen, den sogenannten "Randbelegschaften" vorgenommen. Als sich jedoch in einem Fall zeigte, daß in absehbarer Zeit nicht damit zu rechnen ist, auch nur annähernd wieder die Produktions- und Beschäftigungszahlen von 1973 zu erreichen, war man gezwungen, auch die Stammebelegschaft mit einzubeziehen. Während die Beschäftigungschancen der "Randbelegschaftsgruppen" bei der herrschenden Arbeitsmarktsituation als außerordentlich schlecht angesehen werden müssen, liegen die Dinge für die aus der Stammebelegschaft kommenden Arbeitnehmer an sich anders. Vor allem soweit es sich um Facharbeiter handelt, bieten sich meist relativ gute Chancen für Wiederbeschäftigung. In einem Unternehmen, so zeigte sich, war das

allerdings nicht der Fall, da die Betroffenen geographisch wenig mobil sind und der örtliche Arbeitsmarkt eben von dem Betrieb dominiert wird, der sie nicht mehr adäquat beschäftigen kann.

Beschäftigungskonsequenzen der Anpassungspolitik zeichnen sich auf drei Ebenen ab: Einmal treten innerbetriebliche Folgewirkungen für die Arbeitskräfte auf; weiter kommt es zu zwischenbetrieblichen Überwälzungen des Beschäftigungsrisikos; schließlich müssen die Folgen in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht bzw. für den gesamten äußeren Arbeitsmarkt berücksichtigt werden.

#### B. Innerbetriebliche Umsetzungen als Folge der Aufhebungsaktionen

In allen untersuchten Betrieben trat das Problem auf, daß im Zuge des Personalabbaus Beschäftigte innerbetrieblich umgesetzt wurden auf Arbeitsplätze mit geringer qualifizierten Tätigkeiten und niedrigererlohneinstufung. Besonders in Unternehmen, in denen umfangreicher Beschäftigungsabbau über Aufhebungsverträge durchgeführt wurde, gab es Umsetzungsaktionen von erheblicher Größenordnung.

So wurden im Unternehmen A rund 1000 Arbeitskräfte, im Unternehmen B etwa 5000 Belegschaftsangehörige von ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz auf solche mit geringererlohneinstufung versetzt.

Bei den betroffenen Gruppen handelte es sich in erster Linie um qualifiziertere Arbeiter - Zeitlöhner, die in die Produktion versetzt werden und Akkordlöhner, die Arbeitsplätze niedrigerer Lohnstufen - einnahmen - so-

wie in geringerem Umfang um Angestellte (Meister), die Produktionstätigkeiten übernehmen mußten.

Solche Umsetzungsprozesse kamen deshalb zustande, weil nicht immer die Arbeitskräfte das Unternehmen verließen, für deren Einsatz tatsächlich kein Bedarf bestand. Verschiedene Gründe spielen hier eine Rolle.

Einmal haben die Abbaumaßnahmen unterschiedliche Wirksamkeit für verschiedene Belegschaftsgruppen. So wurden Aufhebungsverträge vor allem von jüngeren Beschäftigten, besonders Ausländern, wahrgenommen. Andererseits sind bestimmte Gruppen, z.B. die über 55-jährigen Arbeitnehmer, aufgrund tariflicher Schutzbestimmungen kaum kündbar. Zudem wurde schon ausgeführt, daß die Unternehmen auch selbst einen selektiven Abbau von Arbeitskräften versuchten.

Hier zeigt sich, daß Betriebe dabei beabsichtigen, teure, schwer wiederbeschaffbare Arbeitskräfte möglichst zu halten, um sie bei eventuellem Wiederaufschwung umgehend in ihre alten Funktionen einzusetzen. Man versucht, sie über Umsetzungen bis dahin anderweitig zu beschäftigen.

Dabei ergeben sich zunächst für die betroffenen Umgesetzten unmittelbare negative Folgewirkungen. Für sie bedeutet dies Verlust des gewohnten Arbeitsplatzes, das heißt die Aufgabe der vertrauten Arbeitsumgebung mit der Folge von Verschlechterungen in der Qualität der Arbeitsbedingungen und im Verdienst. Außerdem bringt ein solcher Wechsel z.B. Leistungsentlohnung statt wie bisher Zeitlohn, restriktive Fließbandarbeit statt der relativ autonomen Tätigkeit, unter Um-

ständen Schichtarbeit statt Normalarbeit.

Auf längere Sicht stellt sich das Problem, ob eine Rückversetzung auf den alten bzw. einen gleichwertigen Arbeitsplatz erfolgt, oder ob die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen nicht als längerfristiger oder gar Dauerzustand festgeschrieben wird und damit ein realer Abstieg stattfindet.

Darüberhinaus zeigt sich aber, daß Umsetzungen als "Schutzmaßnahme" für eine Belegschaftsgruppe mit umso härteren Folgen für andere verbunden sind. Denn für die Übernahme überzähliger Beschäftigte aus unproduktiven Bereichen in die Produktion mußten dort Arbeitsplätze freigemacht werden, das heißt zusätzlich Arbeitskräfte in der Fertigung abgebaut werden.

### C. Überwälzung von Beschäftigungsrisiken auf andere Belegschaften

Zu den von allen Betrieben durchgeführten Maßnahmen zur Anpassung ihrer Produktion an die rückläufige Nachfrage zählte die Übernahme bestimmter Teilproduktionen, die vorher von Zulieferfirmen durchgeführt worden waren, in das eigene Unternehmen. Dies trägt zwar zur Beschäftigungsstabilisierung im durchführenden Betrieb bei, führt aber zur Verlagerung der Probleme auf andere. Entweder wird die Anpassung tatsächlich beim betroffenen Zulieferer in Form einer Verringerung des Arbeitsvolumens vorgenommen (Mehrarbeitabbau, Kurzarbeit, Entlassungen usw.) oder es gelingt dem betroffenen Unternehmen eine völlige oder teilweise erneute Weiterwälzung des Beschäftigungsproblems

auf die ihm vorgelagerten Betriebe. Den starken Unternehmen gelingt es also, sich Elastizität zu verschaffen auf Kosten der vorgelagerten Unternehmen. Deren Situation wird besonders erschwert zum einen durch die sehr mangelhafte Informationspolitik ihrer Auftraggeber über deren Produktionsplanungen; zum anderen sind die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen bei den Zulieferern als kleine Einzelfälle weniger spektakulär und damit die Aussichten auf Interventionen und Unterstützungsaktionen durch Politiker oder Arbeitsverwaltung weit geringer als bei den grossen Automobilproduzenten, wo es um Abbau in der Größenordnung von Tausenden ging.

#### D. Weiterreichende Arbeitsmarktwirkungen der Anpassungsmaßnahmen

Die beschriebenen Anpassungsmaßnahmen der Automobilunternehmen haben über die innerbetrieblichen und die zwischenbetrieblichen Abwälzungseffekte hinaus auch die Gesamtwirtschaft bzw. den Gesamtarbeitsmarkt nicht unberührt gelassen. Eine Reihe dieser personalpolitischen Maßnahmen hatten Arbeitslosigkeit oder Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zur Konsequenz. Dies bedeutet in gesamtwirtschaftlicher Sicht temporäre oder dauerhafte Brachlegung von Arbeitspotential und ein entsprechendes Zurückbleiben des Sozialprodukts hinter dem, was bei voller Nutzung der Arbeitskraftbestände erreichbar wäre.

Vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind vor allem ältere Arbeitnehmer, vielfach mit einem Aufhebungsvertrag und dem Ziel vorzeitiger Pensionierung. Die Unternehmen haben sich hier von denjenigen älte-

ren Arbeitskräften getrennt, die in ihrer Mehrzahl aufgrund des immer noch großen Verschleißes der Arbeitskraft nicht bis zum Erreichen der Altersgrenze an ihren Arbeitsplätzen hätten verbleiben können.

Durch das Mittel der einvernehmlichen Lösung des Arbeitsverhältnisses per Aufhebungsvertrag konnten die Unternehmen bestehende Kündigungsschutzregelungen faktisch unterlaufen und sich zugleich eine (kostenaufwendige) Umsetzung auf altersgerechte Arbeitsplätze ersparen.

Die Kosten werden nun aber nicht allein von den Unternehmen getragen, die von diesem Verfahren durch erhöhte Flexibilität bei der Personalanpassung profitieren, sondern können teilweise auf Dritte, auf die Öffentlichkeit, überwältzt werden. Die Hauptlast tragen die Versicherten insgesamt, einmal als Mitglieder der Arbeitslosenversicherung, zum anderen durch ihr Einkommen für Rentenversicherungen.

Nicht viel anders stellt sich übrigens die Situation bei Kurzarbeit dar. Auch hier werden betriebliche Interessen und auch die Interessen von Einzelbelegschaften auf Kosten der Gesamtheit der Beitragszahler subventioniert, ohne daß die Nutznießer stets bereit sind, dieses Entgegenkommen dann auch zu honorieren. Ein Beispiel ist etwa die Weigerung vieler Unternehmen, die Millionen an Kurzarbeitergeld bezogen haben, bei steigender Nachfrage wieder Personal einzustellen: Man fährt lieber Sonderschichten.

Ebenfalls mindestens vorübergehend nicht mehr der Erwerbsbevölkerung zugehörig ist ein Teil der im Zuge des Personalabbaus ausgeschiedenen teilzeitbeschäftigten Frauen.

Zwar nicht unbedingt aus dem Erwerbsleben, aber aus unserem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind diejenigen Ausländer, die Aufhebungsverträge abgeschlossen haben bzw. entlassen wurden und anschließend in ihre Heimatländer zurückkehrten und unter Umständen Probleme für den dortigen Arbeitsmarkt bringen.

Ein Teil der mit Aufhebungsvertrag ausgeschiedenen und der entlassenen Arbeitnehmer (Deutsche und Ausländer) wurde arbeitslos und belastete somit den überbetrieblichen Arbeitsmarkt direkt. Verschlechtert wurde die Arbeitsmarktlage weiter durch die Einstellsperren bzw. das Nichtersetzen der Fluktuation. Betroffen waren und sind von der fehlenden Bereitschaft der Unternehmen, Arbeitskräfte einzustellen, vor allem Jugendliche, die während der Rezessionsphase das Bildungssystem verließen und ins Erwerbsleben eintreten wollten, jedoch keine Stelle fanden.

Die betrieblichen Personalmaßnahmen lösten aber auch zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel aus, nicht zuletzt durch die angebotenen Aufhebungsverträge mit Abfindungen. Manche Arbeitnehmer mit guten Beschäftigungschancen wurden so veranlaßt, den Betrieb zu wechseln. Der Zugang von großenteils qualifizierten Arbeitskräften erlaubte es wiederum den aufnehmenden Betrieben, ihren Personalbestand umzustrukturieren und das Qualifikationsniveau anzuheben. Die Einstellung dieser Kräfte bedeutete aber - soweit nicht Personalaufstockung betrieben wurde, und das war in der gegebenen Situation eher die Ausnahme -, daß weniger qualifizierte oder Arbeitskräfte mit geringeren Leistungen abgebaut wurden, um Arbeitsplätze freizumachen.

Schließlich führten auch die innerbetrieblichen Umsetzungen zu Personalbewegungen über das Unternehmen hinaus. Wie schon weiter oben dargestellt wurde, bedeutete der Prozeß einmal direkt eine Herabstufung für die qualifizierten Umgesetzten. Als Sekundärwirkung wurden dann die weniger qualifizierten Arbeiter der Fertigung, die für die Umgesetzten das Feld räumen mußten, häufig aus dem Betrieb auf den Arbeitsmarkt verdrängt.

Zusammenfassend läßt sich also feststellen, daß die durch Personalabbau letztlich aus den Betrieben ausscheidenden Arbeitskräfte diejenigen sind, die für die Unternehmen den geringsten Beschäftigungswert haben. Die "Randbelegschaften" haben also die Hauptlast der Anpassungsfolgen zu tragen.

#### IV. Mögliche Fragestellungen für die nächste Phase

Im vorliegenden Bericht konnten wichtige Probleme nicht abgehandelt oder nur gestreift werden. Wir glauben, daß sich insbesondere drei Fragekomplexe anbieten, genauer analysiert zu werden.

Beschäftigte sich unsere Arbeit ausschließlich mit Möglichkeiten, sich an einen Nachfragerückgang anzupassen, so hat sich die Situation zumindest für die Personen- und Kombinationskraftwagenindustrie der BRD in den letzten Monaten erheblich verändert. Der Personalabbau ist im produktiven Bereich seit Herbst letzten Jahres praktisch abgeschlossen (anders ist die Lage im teilweise noch immer überbesetzten Angestellten-sektor, hier laufen noch einige Abfindungsaktionen), Kurzarbeit findet nicht mehr statt, und viele Unternehmen sind bereits wieder zu Sonderschichten und verstärkten Überstunden übergegangen. Die Einstellsperren wurden überall gelockert, für den produktiven Bereich sogar aufgehoben und es werden bereits wieder Neueinstellungen über den Fluktuationsersatz hinaus vorgenommen.

Wenn es sich auch noch nicht endgültig sagen läßt, ob die Absatzkrise überwunden ist, oder ob es sich nur um ein kurzfristiges Zwischenhoch handelt, so ist doch eine neue Lage entstanden. Zu fragen wäre nun, ob sich der Prozeß der Anpassung einfach umkehren läßt, oder ob sich durch die Erfahrungen der Rezession auch veränderte objektive Bedingungen ergeben haben, die sich auf die weitere Beschäftigungspolitik auswirken.

Es gibt einige Indizien, die für die letztere Auffassung sprechen, so etwa die Versuche der Unternehmen, zusätzliches Arbeitsvolumen weniger über Neurekrutierung von Arbeitskräften als durch Mehrarbeit zu gewinnen; und auf der anderen Seite die Initiativen von Betriebsräten, die Zustimmung zu Mehrarbeit von bestimmten Zusagen abhängig zu machen, um die Betriebe zu einer längerfristig geplanten und kontinuierlichen Personalpolitik zu veranlassen. So wird etwa gefordert (und in einigen Fällen auch erreicht), daß für eine bestimmte Frist nach Ablauf der letzten Sonderschicht weder Kurzarbeit noch Entlassungen aus betrieblichen Gründen durchgeführt werden dürfen.

Die Konsequenzen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ihre Vertretungen aus den Lehren der Absatzkrise ziehen, lassen sich sicher jetzt noch nicht abschließend beurteilen, jedoch scheint es möglich und sinnvoll, zu einigen ersten Schlußfolgerungen zu kommen.

Ein weiteres Problem, das in der vorliegenden Arbeit nur gestreift werden konnte, kann als Sekundärwirkung der untersuchten Anpassungsmaßnahmen verstanden werden. Es geht um die innerbetrieblichen Umsetzungen, die in erheblichem Umfang im Gefolge der Maßnahmen zum Personalabbau auftraten. Die Folgen werden aber zum Teil erst jetzt oder in den nächsten Monaten manifest, wenn nämlich die Regelungen auslaufen, die den auf niedriger eingestufte Arbeitsplätze Umgesetzten für eine bestimmte Zeit ihr bisheriges Einkommen garantierten. Es wäre dann etwa zu überprüfen, ob sich die Betroffenen mit dem beruflichen und sozialen Abstieg abfinden müssen, ob es gelingt, die Fristen dieser Besitzstandwahrungsregelungen zu verlängern, ob sich Möglichkei-

ten zur Rückkehr auf einen Arbeitsplatz der ursprünglichen Qualität und Bezahlung ergeben, oder ob die Betroffenen das Unternehmen verlassen.

Eine dritte wichtige Fragestellung hängt eng mit der Thematik des vorliegenden Teils zusammen, in dem Betriebe untersucht wurden, die sich an die Änderung der Nachfrage nach ihren Produkten anpassen. Betrachtet man nun die Gesamtheit der Unternehmen, die in der BRD Pkw in Großserien herstellen, so zeigt sich, daß die zwei hier nicht behandelten Unternehmen offensichtlich sich in einer wesentlich anderen Situation befinden als die vier "Anpassungsunternehmen". Sie blieben von den Auswirkungen der Rezession - was Umsatz, Produktion und Beschäftigung angeht - weitestgehend verschont. Es wäre nun zu untersuchen, aufgrund welcher besonderer Rahmenbedingungen das möglich war und wie sich die abweichende Situation dieser beiden Unternehmen auf die Lage der anderen ausgewirkt hat.

Die eben kurz angesprochenen Fragestellungen sind in sich jeweils wiederum sehr komplex und nur alternativ zu behandeln. Vorzusehen wäre wiederum eine exemplarische Darstellung von Problemzusammenhängen anhand von Resultaten von Einzelfallstudien in der Automobilindustrie.

V. AnhangA. Verzeichnis der Tabellen

- Tabelle 1:** Gliederung des Straßenfahrzeugbaus der BRD nach Gruppen 1974
- Tabelle 2:** Marktanteile deutscher und ausländischer Hersteller an den Neuzulassungen von PKW und Kombiwagen in der BRD
- Tabelle 3:** Kraftwagenindustrie der BRD. Export von Kraftfahrzeugen in einzelne Abnehmergebiete 1973 - 75 (in Prozentanteilen)
- Tabelle 4:** Produktion, Beschäftigte, Arbeitsproduktivität im Straßenfahrzeugbau und der Verarbeitenden Industrie, durchschnittliche jährliche Veränderungsrate
- Tabelle 5:** Kraftwagenindustrie der BRD. Marktanteile deutscher PKW und Kombiwagen in anderen Absatzländern 1970 - 1975
- Tabelle 6:** Kraftwagenindustrie der BRD. Produktion von Kraftwagen (PKW und Kombi/Nutzfahrzeuge) 1955, 1960, 1965, 1970 - 75 (in 1000 und Indices 1970 = 100)
- Tabelle 7:** Kraftwagenindustrie der BRD. Umsatz (Mio DM) im gesamten Straßenfahrzeugbau und im Automobilbau 1968 - 1975 (Indices 1970 = 100)
- Tabelle 8:** Kraftwagenindustrie der BRD. Beschäftigte im Straßenfahrzeugbau insgesamt 1960 - 1975 und Automobilbau 1968 - 1975 (in 1000 und Indices 1970 = 100)

- Tabelle 9:** Bestand und Bestandszunahme von PKW und Kombi 1960 - 1975 in der BRD
- Tabelle 10:** Neuzulassungen von PKW/Kombi und Nutzfahrzeugen 1955, 1960, 1965, 1970 - 1975 in der BRD  
(in 1000 und Indices 1970 = 100)
- Tabelle 11:** PKW-Neuzulassungen aufgeteilt in Ersatzbedarf und Neubedarf 1960 - 1974 in der BRD
- Tabelle 12:** Kraftwagenindustrie der BRD. Export von PKW und Kombi sowie Nutzfahrzeugen 1955, 1960, 1965, 1970 - 1975  
(in 1000 und Indices 1970 = 100)
- Tabelle 13:** Kraftwagenindustrie der BRD. Export in Abnehmerländer: Europa, EG-Länder und Nordamerika (USA und Kanada) 1965, 1970 - 1975
- Tabelle 14:** Kraftwagenindustrie der BRD. Exportquote (in % der Produktion) für PKW/Kombi und Nutzfahrzeuge 1960, 1965, 1970 - 1975
- Tabelle 15:** Kraftwagenindustrie der BRD. Export von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen aus der Neuproduktion der BRD nach Herstellern 1974 und 1975
- Tabelle 16:** Angaben über die wichtigsten Automobilhersteller der BRD
- Tabelle 17:** Weltautomobilproduktion 1974 und 1975
- Tabelle 18:** Auswirkungen der Kurzarbeit auf Verdienst und Rentenversicherung

**B. Verzeichnis der Schaubilder**

**Schaubild 1:** Kraftwagenindustrie in der BRD. Entwicklung des Exportanteils in v.H. der Produktion von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen 1965 - 1975

**Schaubild 2:** Kraftwagenindustrie in der BRD. Entwicklung von Produktion, Beschäftigung, Umsatz 1965 - 1975

**Schaubild 3:** Entwicklung der Produktion der Unternehmen A, B, C, D (Anpassungsunternehmen) 1965 - 1975

**Schaubild 4:** Kraftwagenindustrie in der BRD. Produktion, Export und Neuzulassungen von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen 1972 - 1975

**Schaubild 5:** Auftragseingänge in der Kraftwagenindustrie

**Schaubild 6:** Automobilproduktion 1973, 1974 und 1975 ausgewählter Herstellerländer

**Schaubild 7:** Entwicklung des Arbeitsvolumens beim Unternehmen B

**Schaubild 8:** Entwicklung der Belegschaft zwischen 1960 und 1975 in v.H. des höchsten Belegschaftsstands in dieser Periode (Fall B)



**Tabelle 1: Gliederung des Straßenfahrzeugbaus der  
BRD nach Gruppen 1974**

	Beschäftigte	Umsatz (Mrd. DM)
1. Kraftwagenbau	349.904	34,3
2. Kraftradindustrie	6.607	0,5
3. Kfz-Teile und -Zu- behörindustrie	216.022	15,0
4. Herstellung von Auf- bauten und Anhängern	33.777	2,6
<b>Straßenfahrzeugbau insgesamt</b>	<b>610.955</b>	<b>51,7</b>

**Tabelle 2: Marktanteile deutscher und ausländischer Hersteller an den Neuzulassungen von PKW und Kombiwagen in der BRD**

	1965	1970	1972	1973	1974	1975
VW	32,5	24,3	19,4	18,9	23,3	22,9
Audi-NSU	5,6	7,5	6,7	9,6	7,3	5,1
Opel	21,8	19,3	21,3	20,7	17,5	18,1
Ford	18,3	14,7	13,1	11,3	10,0	13,6
Mercedes	6,0	6,9	8,0	8,7	10,2	9,3
BMW	2,3	4,1	4,5	4,8	4,9	6,1
Übrige Deutsche	2,2	0,7	-	-	-	-
Ausländ.Her- steller	11,3	22,5	26,2	26,0	26,8	24,9

Quelle: prognos, Soziale Auswirkungen ....., a.a.O. und eigene Berechnungen

**Tabelle 3: Export von Kraftfahrzeugen in einzelne  
Abnehmergebiete 1973 - 1975 (in Prozent-  
anteilen)**

	1973	1974	1975
<u>Europa</u>	54,0	48,3	63,0
davon			
<u>EG-Länder</u>	37,1	30,0	41,0
<u>Nordamerika</u> (USA und Kanada)	35,6	36,6	24,0

**Tabelle 4: Produktion, Beschäftigte, Arbeitsproduktivität im Straßenfahrzeugbau und der verarbeitenden Industrie, durchschnittliche jährliche Veränderungsrate**

	1950/60		1960/70	
	Straßenfahrzeugbau	verarb. Industrie	Straßenfahrzeugbau	verarb. Industrie
Produktion	+ 18,5	+ 10,5	+ 8,1	+ 6,0
Beschäftigte	+ 5,2	+ 5,5	+ 4,4	+ 0,7
Arbeitsproduktivität	+ 11,5	+ 5,8	+ 3,9	+ 5,7

Quelle: IGM, Die Lage der Automobilindustrie ..., a.a.O.

**Tabelle 5: Marktanteile deutscher Pkw und Kombiwagen in anderen Absatzländern 1970-75**

Land	Anteil deutscher Pkw/Kombi an den Zulassungen in %					
	1970	1971	1972	1973	1974	1975 <sup>1)</sup>
Frankreich	10,9	11,5	11,2	11,4	9,4	10,3
Italien	16,1	14,5	12,5	11,6	10,0	10,7
Niederlande	39,6	37,6	34,6	34,7	31,6	31,3
Belgien	36,6	37,7	36,3	35,2	31,7	30,0
Luxemburg	36,8	35,5	36,0	35,2	33,1	32,8
Großbrit.	5,1	6,1	6,0	5,7	4,6	6,0
Dänemark	33,7	34,9	38,0	34,9	35,1	29,7
Norwegen	32,0	36,4	41,0	40,5	38,0	36,5
Schweden	33,3	36,2	36,1	34,0	35,6	38,2
Finnland	19,2	18,2	22,5	24,3	20,1	21,5
Schweiz	37,0	36,4	35,3	38,2	37,6	38,8
Österreich	45,4	46,0	44,1	45,0	49,0	48,9
USA	8,7	7,5	6,5	6,9	6,7	5,7

Quelle: VDA, Pressedienst, a.a.O.

1) Januar-September

Kraftwagenindustrie der BRD.  
Sämtliche Indices 1970 = 100 (Werte in ( )).

Tabellen:	1955	1960	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975
<b>6. Produktion von Kraftwagen in 1000 Stück</b>									
PKW und Kombi	762,2 ( 22)	1.816,8 ( 51)	2.733,7 ( 77)	3.527,9 (100)	3.696,8 (104)	3.521,5 (100)	3.649,9 (103)	2.839,6 ( 80)	2.907,8 ( 82)
Nutzfahrzeuge	146,5 ( 47)	238,4 ( 76)	242,7 ( 77)	314,3 (100)	285,9 ( 91)	294,4 ( 94)	299,2 ( 95)	260,2 ( 83)	278,4 ( 89)
zusammen:	908,7 ( 24)	2.005,1 ( 53)	2.976,5 ( 77)	3.842,2 (100)	3.982,7 (103)	3.816,0 ( 99)	3.949,1 (102)	3.099,8 ( 81)	3.186,2 ( 83)
<b>7. Umsatz in Mio DM (oh. MwSt.) im gesamten Straßenfahrzeugbau und im Automobilbau</b>									
Automobilbau		(1968) 20.670,1	(1969) 25.456,3	29.122,5 (100)	32.130,1 (110)	34.203,0 (117)	36.805,8 (126)	34.324,6 (118)	40.900,0 <sup>2)</sup> (140)
gesamter Straßenfahrzeugbau		29.652,4	36.250,8	42.013,3	46.160,6	48.037,3	52.897,2	51.707,0	59.600,0 <sup>2)</sup>
<b>8. Beschäftigte (Jahresdurchschnitt) im Straßenfahrzeugbau insgesamt (in 1000)</b>									
davon Automobilbau		397,0 ( 65)	514,0 ( 85)	606,0 (100)	631,0 (104)	609,0 (100)	626,0 (103)	(584)* 611,0 ( 96)* (101)	(568)* ( 94)*
		(1968) 281,0 ( 81)	(1969) 313,0 ( 91)	345,0 (100)	361,0 (105)	355,0 (103)	363,0 (105)	(332)* 350,0 ( 96)* (101)	(322)* ( 93)*

2) vorläufiges Ergebnis  
\*) Jahresende

**Tabelle 9: Bestand und Bestandszunahme von PKW und Kombi 1960 - 1975 in der BRD**

	PKW je 1000 P. Bev. 20-64	PKW-Bestand am 1.7. in Mio	Bestandszu- nahme in 1000
1960	133	4.49	824
61	157	5.34	918
62	184	6.33	998
63	212	7.30	980
64	239	8.27	939
1965	268	9.27	1.029
66	299	10.30	928
67	323	11.02	646
68	343	11.68	753
69	366	12.58	1.123
1970	403	13.94	1.208
71	434	15.12	1.099
72	458	16.06	848
73	485	17.02	712
74	493	17.34	320
1975	.	18.16 <sup>1)</sup>	805

1) Jahresende

Quelle: prognos, Soziale Auswirkungen des technischen Wandels ..., a.a.O.



**Tabelle 11: PKW-Neuzulassungen aufgeteilt in Ersatzbedarf und Neubedarf 1960 - 1974**

Jahr	Neuzulas- sungen	Ersatzbe- darf	Neubedarf (Nettozu- gang)	Ersatz- bedarf in % der	Neube- darf
	1000	1000	1000	Neuzulassungen	
1960	971	147	824	15,1	84,9
1965	1519	489	1030	32,2	67,8
1970	2108	900	1208	42,7	57,3
71	2153	1053	1100	48,9	51,1
72	2144	1295	849	60,4	39,6
73	2032	1319	713	64,9	35,1
74	1693	1374	320	81,1	18,9

**Anmerkungen:**

- PKW einschließlich Kombi und Krankenwagen
- Beim Neubedarf handelt es sich um die kalenderjährlichen Nettozugänge, die für die prognostizierten Jahre ermittelt wurden durch Umrechnung der mit dem langfristigen Modell A, Bevölkerungsalternative II, zum 1.7. geschätzten PKW-Bestände auf Bestandswerte zum Jahresende.

**Quelle: Deutsche Shell AG, Die Motorisierung geht weiter, a.a.O.**

Kraftwagenindustrie der BRD.  
Sämtliche Indices 1970 = 100 (Werte in ( )).

Tabellen:	1955	1960	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975
10. Neuzulassungen von PKW und Kombi	423,9 ( 20)	970,0 ( 46)	1.517,6 ( 72)	2.107,1 (100)	2.151,6 (102)	2.143,0 (101)	2.031,0 ( 96)	1.693,0 ( 80)	2.106,0 (100)
von Nutzfahrzeugen	77,2	103,7	131,2	164,7	162,9	149,0	138,0	107,7	109,0
12. Export von PKW und Kombi	344,5 ( 18)	865,3 ( 44)	1.419,1 (73)	1.946,5 (100)	2.146,2 (110)	2.027,1 (104)	2.173,2 (112)	1.706,9 ( 88)	1.476,0 ( 76)
von Nutzfahrzeugen	59,5 ( 38)	117,5 ( 75)	108,1 ( 69)	157,4 (100)	146,8 ( 93)	161,0 (102)	174,5 (111)	173,6 (110)	177,5 (113)
insgesamt	404,0 ( 19)	982,8 ( 47)	1.527,3 ( 73)	2.103,9 (100)	2.293,0 (109)	2.188,1 (104)	2.347,7 (112)	1.880,6 ( 89)	1.653,5 ( 79)
13. Export in Abnehmerländer in EG-Länder			477,8	735,7	792,0	814,9	807,3	565,4	671,3
Europa zusammen			865,8	1.080,6	1.153,8	1.212,8	1.267,4	909,5	1.036,7
Nordamerika (USA u. Kanada)			451,9	798,4	924,9	773,5	834,8	688,1	398,5
14. Exportquote in % der Produktion für PKW und Kombi		47,6	51,9	52,1		51,3	59,5	60,1	50,8
für Nutzfahrzeuge		49,3	44,5	50,1		54,7	58,3	66,7	63,8
zusammen	44,5	47,8	51,3	54,8	57,6	57,3	59,4	60,7	51,9

Tabelle 15: Export von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen aus der Neuproduktion des Bundesgebietes nach Herstellern 1974 und 1975 1)

(Anzahl)

Hersteller	1 9 7 4			1 9 7 5		
	Insgesamt	davon		Insgesamt	davon	
		Personen- u. Kombi- nations- kraft- wagen	Lastkraft- wagen, Om- nibusse u. Straßen- zugmasch.		Personen- u. Kombi- nations- kraft- wagen	Lastkraft- wagen, Om- nibusse u. Straßen- zugmasch.
AUDI NSU AUTO UNION	155 871	155 871	-	143 068	143 068	-
Auwärter	271	-	271	249	-	249
B M W	94 354	94 354	-	102 273	102 273	-
Daimler-Benz	258 693	171 828	86 865	255 095	159 415	95 680
Faun	339	-	339	434	-	434
Ford	207 167	207 167	-	220 998	220 998	-
Hanomag-Henschel	18 720	1 413	17 307	14 315	1 270	13 045
Kaelble	29	-	29	30	-	30
Kässbohrer	486	-	486	486	-	486
Magirus-Deutz	8 176	-	8 176	13 042	-	13 042
M A N	8 434	-	8 434	7 281	-	7 281
Opel	300 156	295 664	4 492	296 669	295 121	1 548
Porsche	7 623	7 623	-	6 757	6 757	-
Volkswagenwerk	820 234	772 991	47 243	592 773	547 055	45 718
Insgesamt:	1 880 553	1 706 911	173 642	1 653 470	1 475 957	177 513

1) Einschl. Lieferung zerlegter, gemäß Brüsseler Zolltarifschema als fertig geltende Fahrzeuge und Fahrgestelle, jedoch ohne aus ausgeführten Teilesätzen im Ausland hergestellte Fahrzeuge.

Quelle: VDA-Pressedienst a.a.O.

**Tabelle 16: Angaben über die wichtigsten Automobilhersteller der BRD**

	Umsatz 1972 +) (Mio DM)	Beschäftig- te (1.1.1973)	1973		Exportquo- te Anteil a.d. Prod.in %
			Produktion PKW	Nutzfahr- zeuge (Stück)	
VW (AG)	10.399	116.000	1.364.154	99.335	70,3
Daimler- Benz	10.951	111.000	331.682	116.554	47,9
Opel	6.489	58.000	868.182	6.173	51,9
Ford	5.775	54.000	456.022	---)	69,0
Audi NSU	3.687	31.000	409.793	-	48,6
BMW	2.584	25.000	196.075	-	49,5
Porsche	400	4.000	15.415	-	74,1
KHD	2.142	28.000	-	11.291	40,0
MAN	2.512	39.000	-	15.639	35,0

+) Angaben für 1973 liegen noch nicht vollständig vor

++) ohne Genk/Belgien

Quelle: BMWI, Die Automobilindustrie ..., a.a.O.

Tabelle 17: Weltautomobilproduktion 1974 und 1975

Quelle: VDA, Pressedienst, a.a.O. und eigene Berechnungen

Land	Pkw und Kombi		Nutzfahrzeuge		insgesamt		Veränderung in %
	1974 in 1000	1974 %	1974 in 1000	1975 %	1974	1975	
Bundesrepublik Deutschland 2)	2.840	11,1	260	3,0	3.100	3.186	+ 33
Frankreich 2)	2.699	10,5	376	4,3	3.075	2.860	- 7
Großbritannien	1.534	6,0	403	4,6	1.937	1.643	- 15
Italien	1.631	6,4	142	1,6	1.773	1.472	- 17
Belgien	151	0,5	32	0,4	183	240	+ 31
Niederlande	69	0,2	13	0,1	82	74	- 10
EG-Länder zus.:	8.924	34,8	1.226	14,0	10.150	9.475	- 7
Spanien	705	2,8	133	1,5	838	730	- 13
Schweden	327	1,3	42	0,5	369	370	± 0
sonst.westeur. Länder	173	0,7	27	0,3	200	210	+ 5
Westeur. zus.:	10.129	39,5	1.428	16,3	11.557	10.785	- 7
Ostblock	1.635	6,4	932	10,7	2.567	2.700	+ 5
USA	7.324	28,6	2.747	31,4	10.071	8.989	- 11
Kanada	1.188	4,6	376	4,3	1.564	1.450	- 7
Lateinamerika	976	3,8	519	5,9	1.495	1.550	+ 4
Japan	3.932	15,3	2.620	30,0	6.552	6.950	+ 6
Indien	45	0,2	43	0,5	88	73	- 17
Australien	394	1,5	75	0,9	469	400	- 15
Insgesamt:	25.623	100,0	8.740	100,0	34.363	32.897	- 4

1) Vorläufige Zahlen, hochgerechnet mit Hilfe der vorliegenden Jahresabschnittszahlen.  
 2) Ohne im Ausland aus ausgeführten Teilesätzen hergestellte Kraftwagen.

Tabelle 18: Auswirkungen der Kurzarbeit auf Verdienst und Rentenversicherung

1. Verdienstminderung

Der Arbeitsausfall beträgt 2 Tage pro Woche. Die Angaben beziehen sich auf den Netto-Lohn-/Gehaltsvergleich. Das ggf. (unabhängig von der Arbeitszeit) gezahlte Kindergeld ist sowohl dem "Voll"- als auch "Kurz"-Lohn zuzurechnen.

Ø Brutto-Stunden- verdienst Familienstand	7,00		8,00		9,00		10,00		16,19 (2800:173)	
	ledig	verh.	ledig	verh.	ledig	verh.	ledig	verh.	ledig	verh.
Volllohn (netto)	873,12	943,32	988,80	1056,50	1092,39	1169,79	1195,28	1282,98	1820,94	2108,37
Kurzlohn (netto)	804,26	883,30	902,64	985,29	999,75	1083,77	1092,78	1182,75	1729,25	1897,14
Diff. absol. (netto)	68,86	60,02	80,66	71,21	92,64	86,02	102,50	100,23	91,69	211,23
Diff. %	7,9	6,4	8,2	6,7	8,5	7,4	8,6	7,8	5,0	10,0

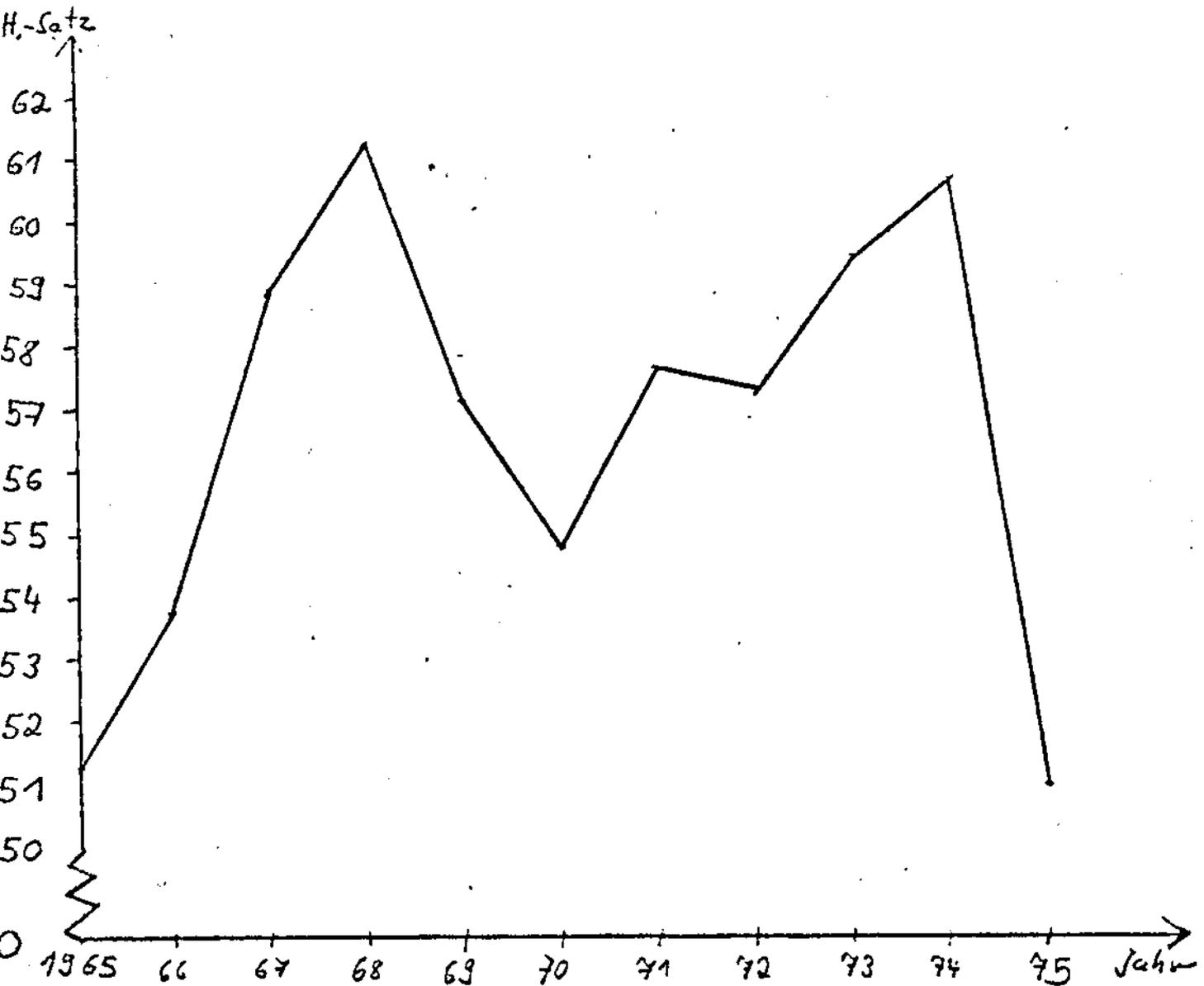
2. Rentenversicherung

Zeiten der Kurzarbeit sind für Arbeitnehmer nicht rentenschädlich, da die vom Arbeitgeber abzuführenden Sozialversicherungsbeiträge vom normalen Monatslohn/-gehalt errechnet werden ("als ob" nicht kurzgearbeitet würde).

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Schaubild 1: Kraftwagenindustrie der BRD

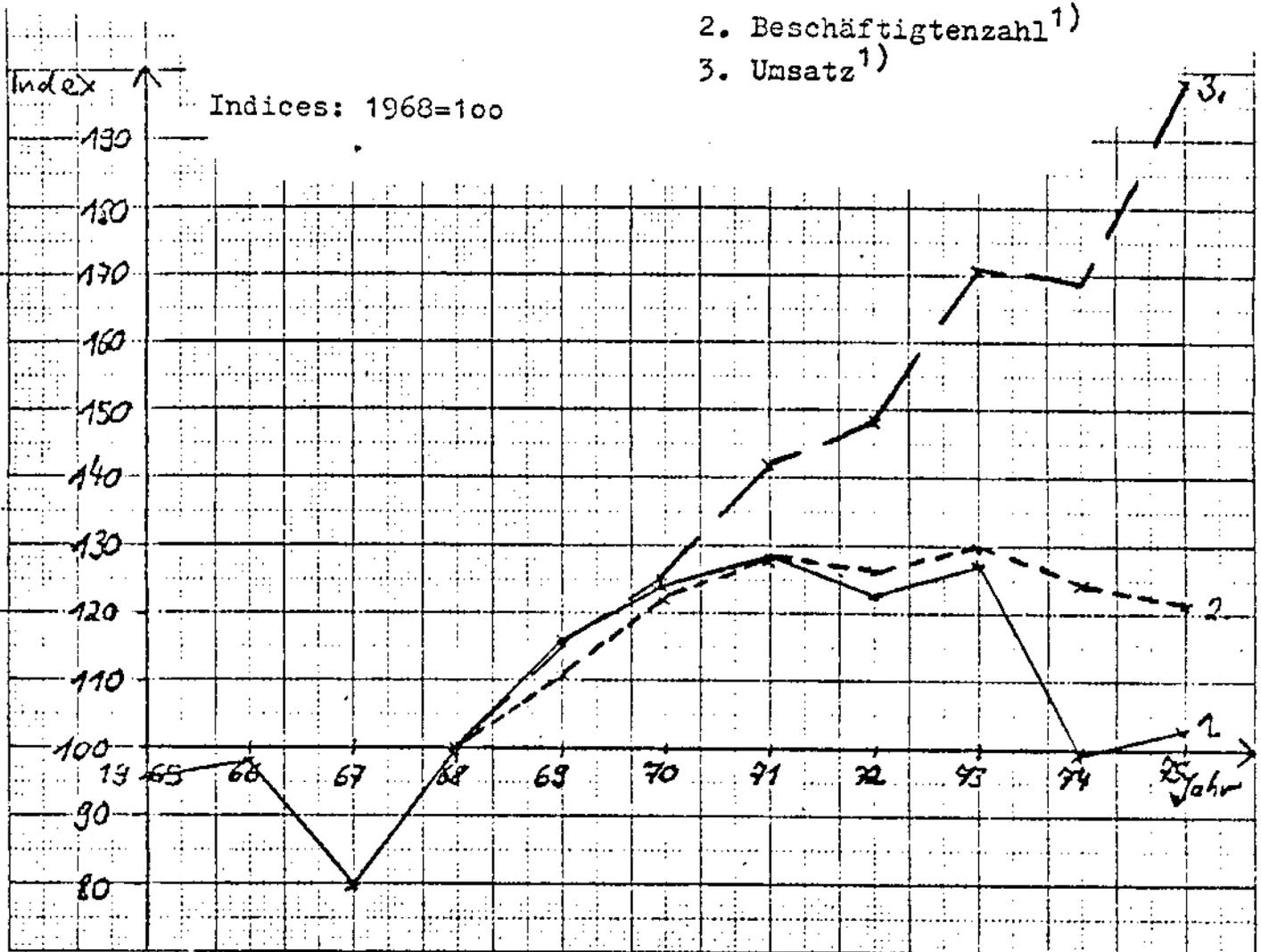
Entwicklung des Exportanteils in v.H. der Produktion von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen 1965-1975



## Schaubild 2: Kraftwagenindustrie der BRD

Entwicklung (1965-1975) von:

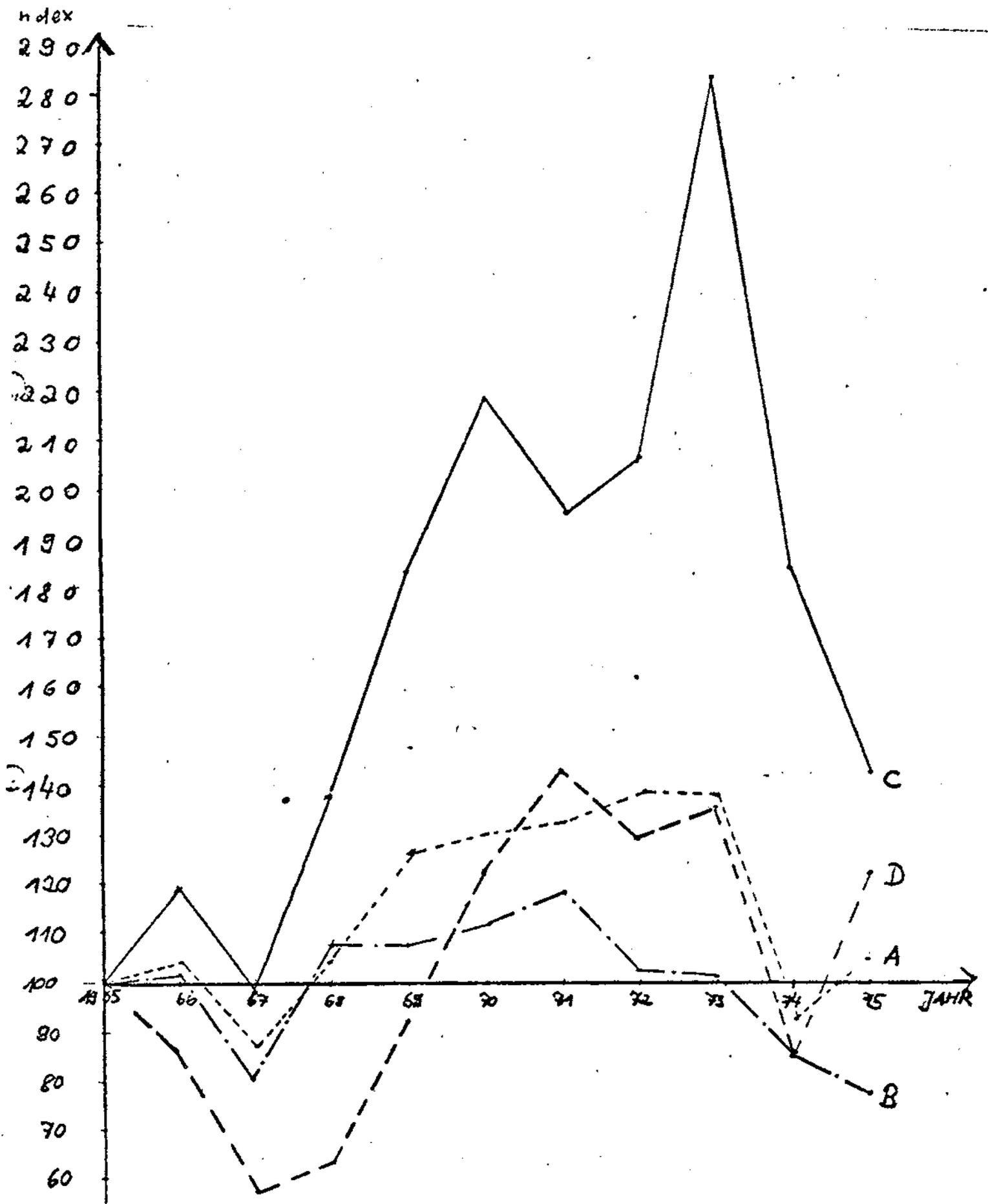
1. Produktion
2. Beschäftigtenzahl<sup>1)</sup>
3. Umsatz<sup>1)</sup>



1) Daten erst ab 1968 verfügbar

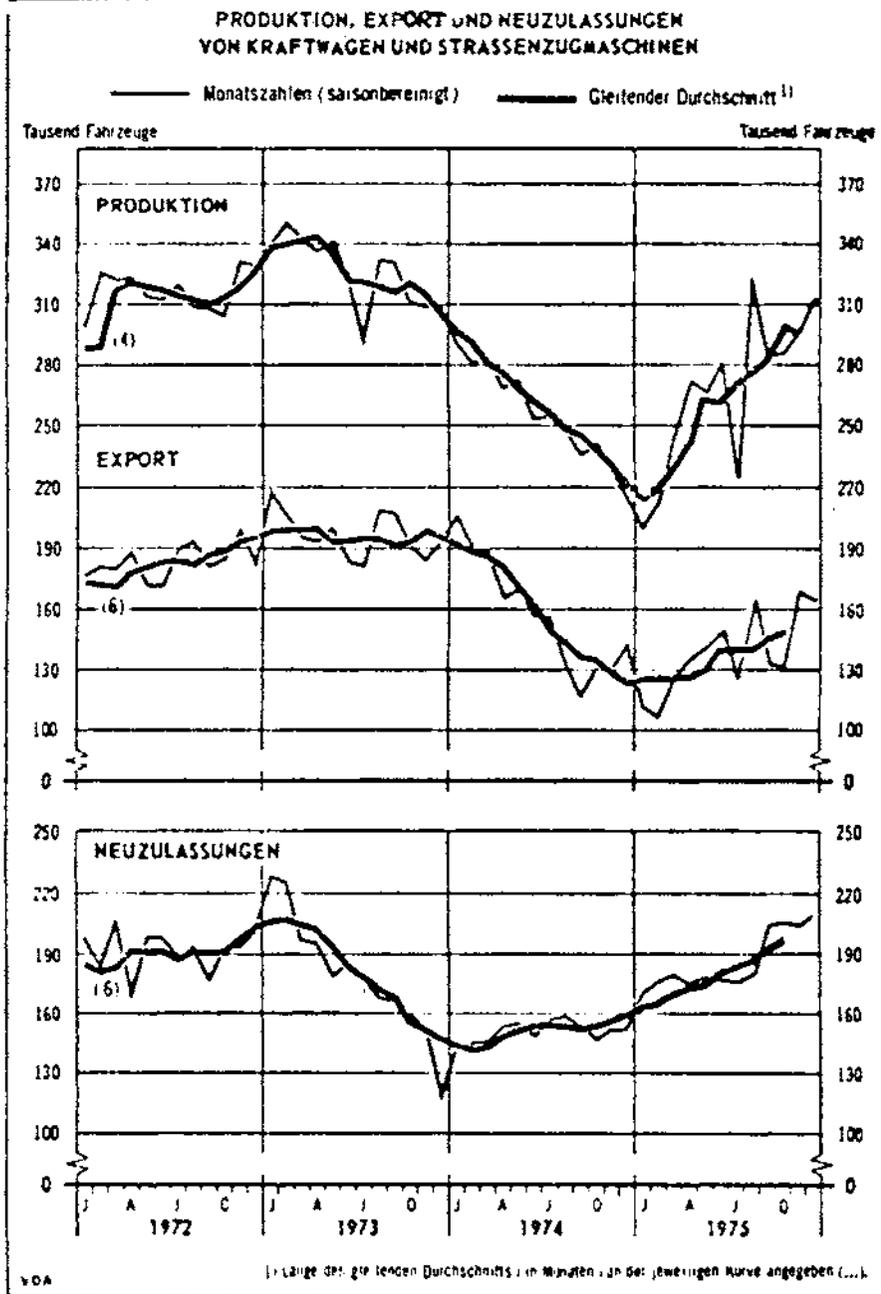
Schaubild 3: Entwicklung der Produktion der Unternehmen A,B,C,D<sup>1)</sup> ("Anpassungsunternehmen") 1965-1975

Indices: 1965=100



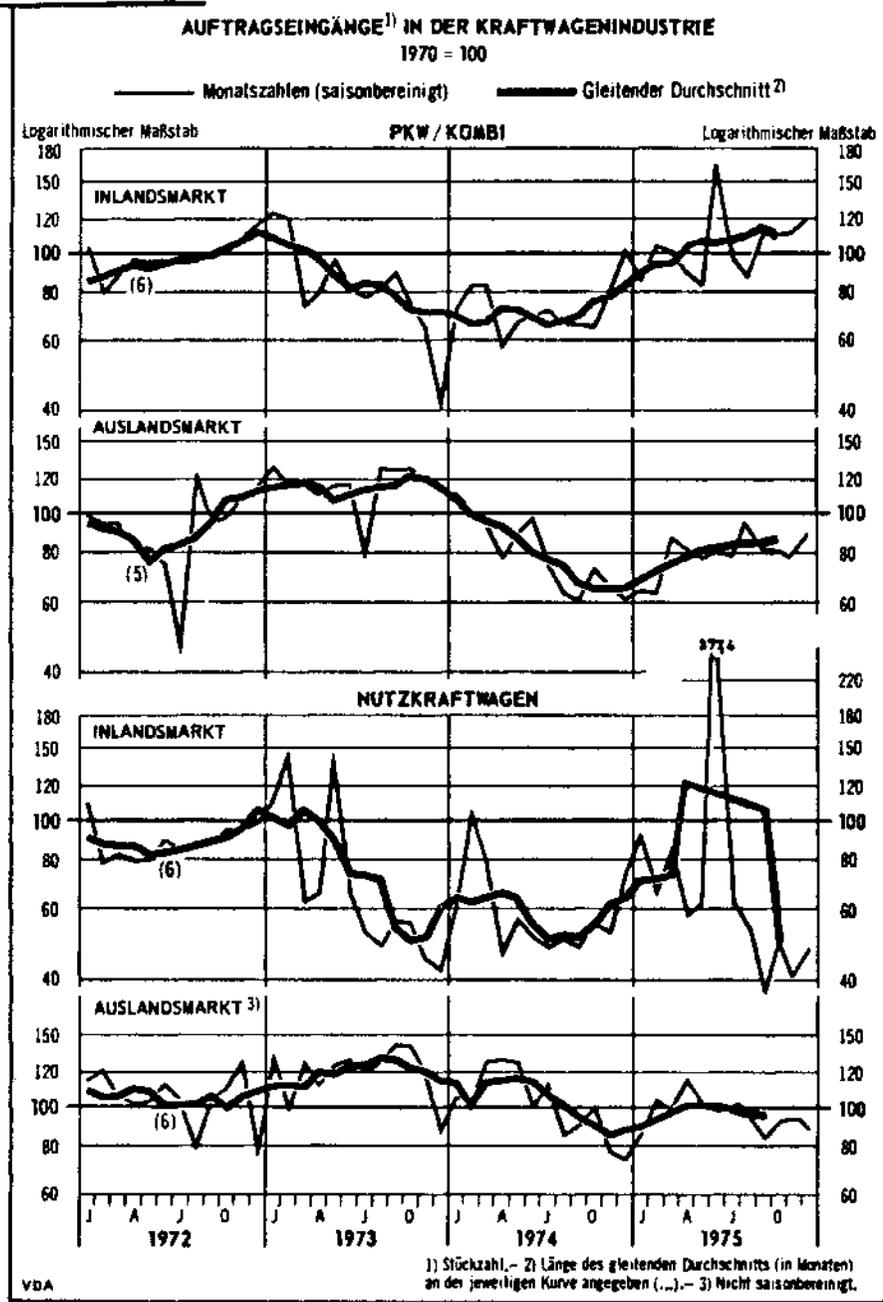
<sup>1)</sup>Einschließlich der Nutzfahrzeugproduktion der Unternehmen A,B,C, die aber stets weniger als 8.v.H. ausmachte

Schaubild 4: Kraftwagenindustrie in der BRD



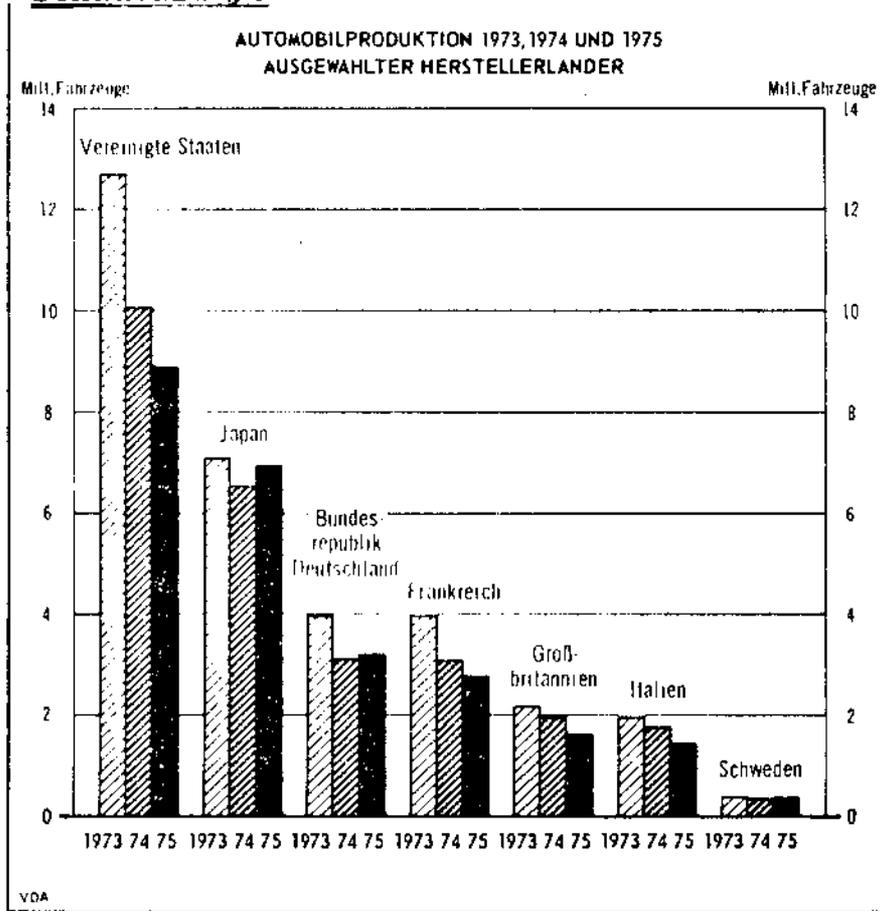
Quelle: VDA-Pressedienst, a.a.O. S.3

Schaubild 5:



Quelle: VDA-Pressedienst, a.a.O.

Schaubild 5:



Quelle: VDA-Pressedienst a.a.O.

Schaubild 7: Entwicklung des Arbeitsvolumens beim Unternehmen B  
 Sieben Quartale in den Jahren 1974 und 1975

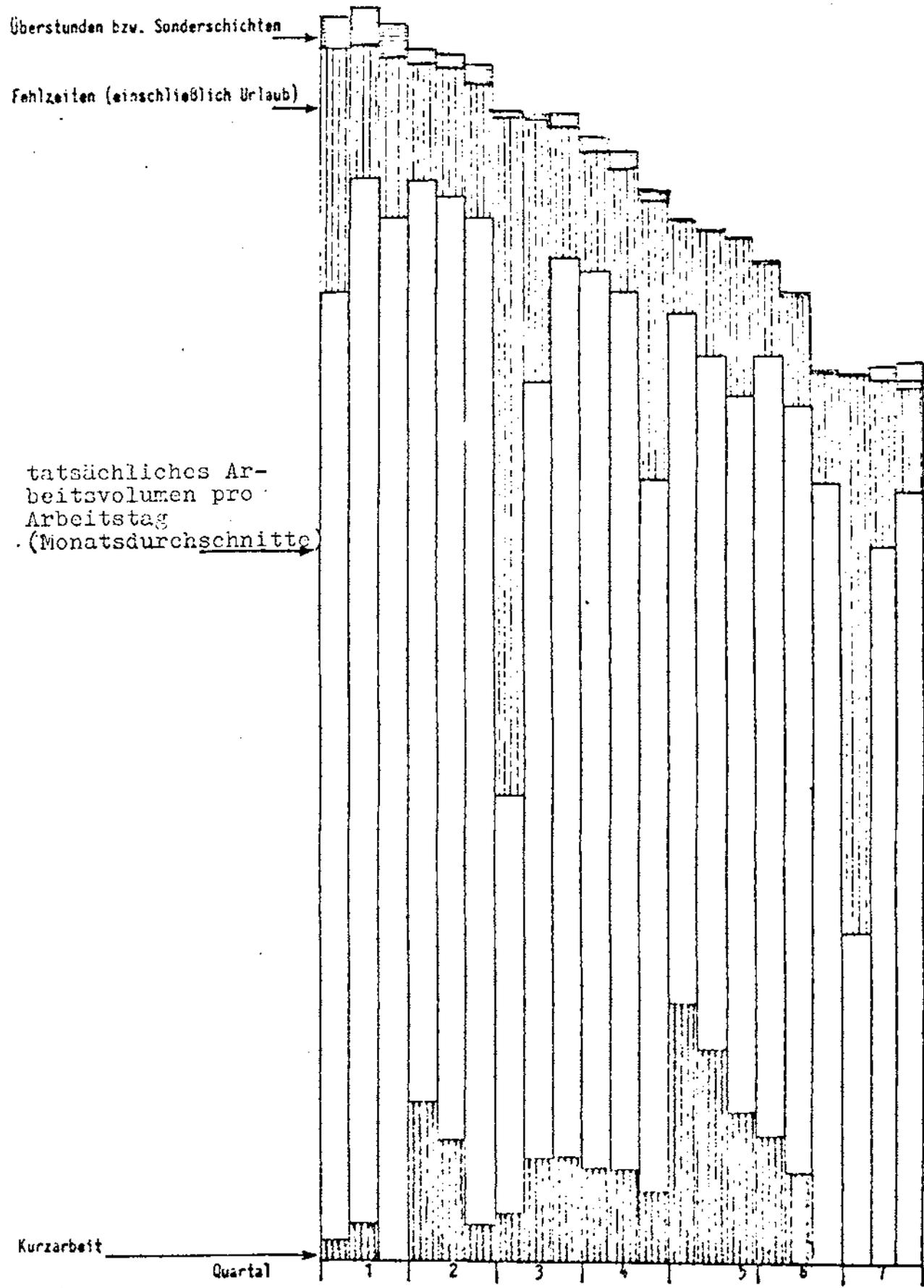


Schaubild 8:

Entwicklung der Belegschaft zwischen 1960 und 1975  
in v.H. des höchsten Belegschaftsstandes in dieser Periode  
(Unternehmen B)

