

Christoph Scherrer

Die US-Auto- und Stahlindustrie auf der Suche nach dem Goldenen Vlies der Wettbewerbsfähigkeit

***Zusammenfassung:** Es werden die Versuche der US-Auto- und Stahlindustrie dargestellt, sich den veränderten Weltmarkt- und Konkurrenzbedingungen anzupassen. Dabei werden die Ursachen beleuchtet, warum innerhalb der fordistischen Regulationsweise diese Versuche scheiterten. Seit 1980 vollzieht sich ein Bruch mit den bisherigen Regulationsformen. Die neuen Formen der Regulation von Arbeit und Produktion haben zwar zu einigen Erfolgen geführt, doch dürften sie nicht hinreichen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit beider Industrien gewährleisten zu können.*

Einleitung

Die US-Wirtschaft befindet sich in einer Umbruchsphase. Die Konturen der neuen Strukturen erscheinen widersprüchlich und geben Anlaß zu kontroversen Interpretationen. Manche malen das Bild eines Kasino-Kapitalismus, bei dem »paper entrepreneurs« auf der Wall Street die produktive Basis der USA verscherbeln und »hollow corporations« übrig lassen, die bloß noch als Marketingorganisationen für ausländische Produkte dienen. Andere zeichnen das Szenario vom Durchbruch neuer Produktionskonzepte, wie die »flexible Spezialisierung« oder die »Saturn«-mäßige Nutzbarmachung des Produzentenwissens, auf deren Basis, und mit Hilfe des nun mehr realistisch bewerteten US-Dollars, eine Exportoffensive gestartet wird. Kann also von einer monetären Blockierung einer neuen »Prosperitätsphase« ausgegangen werden, oder entwickelt sich, in der Sprache der französischen Regulationstheoretiker, ein neues Akkumulationsregime?¹

Dieser Frage wurde in einer Studie über die US-Auto- und Stahlindustrie nachgegangen, deren wesentlichen Ergebnisse hier vorgestellt werden sollen. Branchenstudien können zwar keine Aussagen zur gesamten US-Volkswirtschaft entnommen werden, aber sie vermitteln einen tieferen und somit differenzierteren Einblick in die Umbauprozesse der produktiven Basis der USA als dies eine Gesamtübersicht leisten könnte. Beide Branchen werden seit Ende der 50er Jahre von der ausländischen Konkurrenz bedrängt und haben mit unterschiedlichen Strategien versucht, darauf zu reagieren. Ein Nachvollzug dieser Anpassungs-, bzw. Abwehrstrategien verspricht somit, über die Bedingungen für eine Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit Aufschluß zu geben. Die relative Überschaubarkeit der Entwicklung in diesen Branchen erlaubt zudem abgesicherte Überlegungen, inwieweit die bisherigen Veränderungen miteinander kompatibel sind und sich verfestigen könnten.

Die Ergebnisse dieser Studie zu den Fragen nach dem Verlauf der Transformations-

prozesse, ihren Determinanten und der Reproduktionsfähigkeit der bisher erreichten Veränderungen lassen sich in drei Thesen zusammenfassen:

I. Der gesamte Anpassungsprozeß an die neuen Konkurrenzbedingungen des Weltmarktes vollzog sich in zwei Phasen, wobei die erste Phase von dem Bemühen geprägt war, innerhalb der bestehenden Regulationsweise der neuen Konkurrenz zu begegnen und, als dies nicht mehr möglich erschien, sich ihr gegenüber abzuschirmen. In der zweiten Phase kam es zu einem Bruch mit den bisherigen Regulationsformen, wobei zunächst die Verfolgung distributiver Ziele sowie die Beseitigung bestehender Rationalisierungshemmnisse im Vordergrund stand. Versuche einer wirklichen Neugestaltung der Produktionsorganisation sowie der Beziehungen zu den Beschäftigten und den Zulieferern folgten erst später.

II. Die anfänglichen offensiven Strategien scheiterten sowohl an den innerhalb der bestehenden Regulationsweise verdichteten Kräfteverhältnissen als auch am Festhalten an traditionellen Rationalisierungskonzepten. Die defensive Strategie ermöglichte zwar eine Wiederherstellung der Profitabilität, führte aber letztlich nur zu einem um so drastischeren Kriseneinbruch. Diese auch monetär induzierte Krise versetzte die Unternehmen in die Lage, aus dem Korsett der bisherigen Regulationsformen auszubrechen. Weiterhin bestehende Widerstandspotentiale und das vorläufige Scheitern extremer Automatisierungsstrategien machten schließlich Experimente mit neuen Organisations- und Kommunikationsformen notwendig.

III. Die in der Krise gestärkte Machtposition der Stahl- und Automobilkonzerne gegenüber den Beschäftigten erlaubt einerseits den Betriebsleitungen neue Produktionskonzepte durchzusetzen. Andererseits ist eine zunehmende Abhängigkeit der produktiven Kapitale von den Finanzmärkten zu beobachten. Mit der Vorherrschaft der »Geldmandarine« sind eher kurzfristig konzipierte Akkumulationsstrategien kompatibel, die jedoch die Stärkung der längerfristigen Wettbewerbskraft fraglich erscheinen lassen.

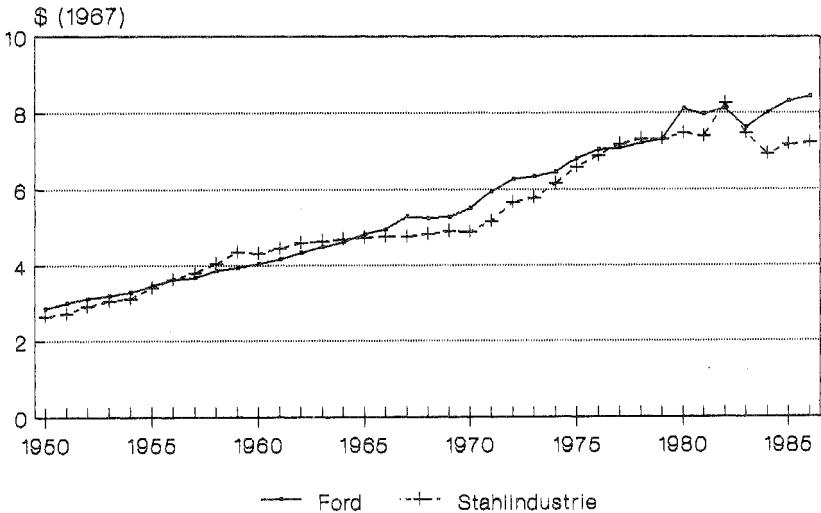
Bevor diese Thesen im einzelnen ausgeführt werden, soll zunächst die Ausgangslage in beiden Branchen dargestellt werden.

Die fordistische Phase der US-Auto- und Stahlindustrie

Das Vergesellschaftungsmodell der USA in der Nachkriegszeit wird als ein Regime intensiver Akkumulation bei wachsendem Massenkonsum unter monopolistischer Regulation beschrieben und als Fordismus² bezeichnet. Die Massenproduktion erfolgte auf der Grundlage eines tayloristischen Produktionsparadigmas.³ Zu den gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen (Regulationsformen), die zur Entfaltung der Massenkonsumtion erforderlich waren, gehörten vor allem die Sozialversicherungen, die Koppelung der Reallohnsteigerungen an das Produktivitätswachstum durch kollektive Arbeitsverträge, die Oligopolisierung oder direkte Regulierung wichtiger Märkte, eine nationale Geldordnung und eine antizyklische Konjunkturpolitik (Aglietta 1979, Liepietz 1985). Zu den Kernsektoren des Fordismus gehörten die

Auto- und Stahlindustrie. Die Regulationsformen dieser Industrien spiegelten die zentralen Wesensmerkmale des Fordismus wider: senioritätsorientierte industrielle Beziehungen, Oligopolisierung des Marktes, hohe vertikale Integration, staatliche Begrenzung der Monopolmacht, Finanzierung aus eigenen Rücklagen und Orientierung auf den Binnenmarkt.

Vergleich der Entwicklung der realen Gesamtlohnkosten pro Arbeitsstunde, Ford (USA) vs. Stahlindustrie, 1950-86

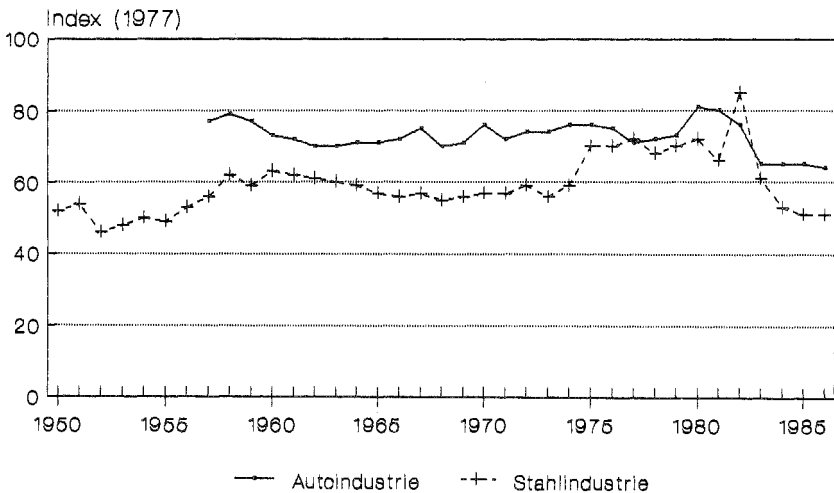


Quellen: berechnet anhand AISI,
Ford Annual Reports

Alle ProduktionsarbeiterInnen der Großkonzerne in beiden Branchen waren in der Nachkriegszeit gewerkschaftlich organisiert, und zwar durch die *United Automobile Workers* (UAW), bzw. die *United Steelworkers* (USW). In der Autoindustrie wurde 1950 im sogenannten *Treaty of Detroit* vereinbart, die Reallöhne gemäß dem Produktivitätswachstum der gesamten US-Wirtschaft jährlich anzuheben. Die Produktivitätsregel wurde bis 1982 in den jeweiligen Tarifverträgen eingehalten,⁴ jedoch orientierten sich die realen Lohnzuwächse (Lohn- und Lohnnebenkosten) pro Arbeitsstunde aufgrund der rascher ansteigenden betrieblichen Sozialleistungen an den Produktivitätszuwächsen in der Autoindustrie (siehe Schaubild 1). Auf diese Weise blieben die realen Stücklohnkosten weitgehend konstant (siehe Schaubild 2). In der Stahlindustrie bestand kein expliziter Produktivitätspakt, so daß die Entwicklung der realen Lohnkosten pro Arbeitsstunde stärker von den jeweiligen Kräfteverhältnissen geprägt wurde. Insgesamt stiegen die realen Lohnkosten aber von 1950 bis 1981 eben-

falls im Durchschnitt um 3,3 v.H. an (siehe Schaubild 1). Stark von der bundesrepublikanischen Praxis abweichend, wurde der Arbeitseinsatz geregelt. Zwar wurden den Gewerkschaften und ihren Mitgliedern das Recht auf Mitsprache in der Unternehmenspolitik verweigert, aber der unternehmerische Handlungsspielraum bei personalpolitischen und zum Teil bei arbeitsorganisatorischen Entscheidungen wurde dennoch tarifvertraglich durch formale Regelungen erheblich eingeschränkt. Die gewerkschaftlichen Schutzrechte, die in der Literatur mit dem irreführenden Begriff *job control* bezeichnet werden (vgl. Piore 1982, Katz 1985),⁵ bestanden aus drei Elementen: erstens der tarifvertraglichen Festlegung der jeweiligen Arbeitsaufgaben eines Arbeitsplatztyps, zweitens dem Senioritätssystem und drittens dem formalisierten Verfahren der Konfliktbeilegung.

Entwicklung der realen Stücklöhne Lohnempfänger, Stahl- und Autoindustrie* Index, 1950-1986



* ab 1956

Quelle: berechnet anhand AISI
Ford Annual Reports

Die betrieblichen Tarifverträge enthielten detaillierte Listen von *job classifications*, die die in der Produktion anfallenden Tätigkeiten spezifizierten und von einander abgrenzten. Im Facharbeiterbereich fand diese Festlegung der betrieblichen Arbeitsteilung seine Entsprechung in den klaren Abgrenzungen (*demarkations*) zwischen den Aufgabengebieten der einzelnen Berufsgruppen. Komplementär zu den *job classifications* hatte sich in beiden Industrien zur Regelung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes ein *Senioritätsprinzip* etabliert (eine ausführliche Beschreibung findet sich bei Köhler 1981, Dohse u.a. 1982). Innerhalb einzelner Unternehmensbereiche und

zum Teil auch zwischen diesen wurden alle Personalbewegungen (Besetzung vakanter Arbeitsplätze, Umsetzung innerhalb von Tätigkeitsarten, Ausgleich temporärer Personaldefizite und Personalüberhänge, Beförderungen, konjunkturell und rationalisierungsbedingter Personalabbau, Wiedereinstellungsaktionen) nach der Rangfolge des Betriebs- bzw. Abteilungseintritts geregelt. Leistungs-, Qualifikations- und Verhaltenskriterien waren somit als Auswahlprinzip ausgeschlossen. Die Einhaltung dieser Regeln überwachten die gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen, die die Anliegen der Mitglieder in einem tarifvertraglich festgelegten Beschwerdeverfahren (*grievance procedure*) gegenüber der Firmenleitung vortrugen. Inwieweit die tarifvertraglichen Regelungen die Weisungsmacht der Betriebsführung einschränkte, hing somit stark davon ab, wie die betrieblichen Gewerkschaftsorgane von dem Beschwerdesystem Gebrauch machten.

Neben diesen personalpolitischen Einschränkungen bestanden noch Vereinbarungen über die Setzung der Produktionsnormen. Prinzipiell war in der Autoindustrie die Zeitvorgabe dem Management freigestellt, sie sollte jedoch dem Grundsatz einer normalen Arbeitsbelastung entsprechen. Für die Beschäftigten, die sich ungerechtfertigten Zeitvorgaben ausgesetzt sahen, bestand die Möglichkeit der Beschwerdeführung. Diese Beschwerdefälle waren von der Schlichtung ausgenommen, so daß, wenn keine Einigung zwischen der Geschäftsführung und der UAW zustande kam, die betriebliche Gewerkschaftsführung ihrem Anliegen mit einem Streik Nachdruck verleihen konnte. Ein solcher Streik konnte jedoch nur nach einer festgesetzten Frist und nach Absprache mit der UAW-Zentrale begonnen werden. Unzufriedenheit mit den langen Fristen war häufig Anlaß für wilde Streiks (Herding 1980: 82). In der Stahlindustrie wurde den betrieblichen Gewerkschaftssektionen erst 1974 ein Streikrecht zugestanden. Gegen willkürliche Arbeitsbedingungen (Arbeitsgruppengröße, Pausen etc.) festschrieb, solange nicht der zugrundeliegende Produktionsprozeß verändert wurde (Bethel 1978).

Durch diese tarifvertraglichen Regelungen verlor das Management wichtige Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten zur betrieblichen Herrschaftsausübung. Eine höhere Leistungsbereitschaft konnte weder durch individuelle Gratifikationen noch durch Beförderung (es sei denn zur Aufsichtsperson, *supervisor*) motiviert werden. Die Betriebsführungen mußten deshalb zu anderen Formen der Machtausübung greifen. Dazu gehörte erstens, im Sinne der Taylorismusdebatte, die Übertragung der Kontrolle in den Arbeitsprozeß, was am sinnbildlichsten in der Taktgeschwindigkeit des Fließbandes zum Ausdruck kam. Zweitens kam es zu einem vermehrten Einsatz von Zeitnehmern und zu einem Kompetenzzuwachs für die *industrial engineering*-Abteilungen. Drittens wurde versucht, die Kontrolle über die Arbeitsverausgabung durch einen vergleichsweise hohen Einsatz von Aufsichtspersonen zu erreichen (Jefferys 1986: 129, 137, 154).

Die aus bundesdeutscher Sicht überraschende Einwilligung des Managements in Beschränkungen seiner Weisungsmacht erklärt sich zum einen dadurch, daß die rigide, festgeschriebene Arbeitsteilung insofern nicht besonders problematisch war, als das vorherrschende Rationalisierungsparadigma auf eine feinteilige Arbeitszerlegung

und auf möglichst lange Produktionsläufe abzielte (Doeringer/Piore 1971). Zum anderen erschienen die senioritätsorientierten Schutzrechte der Belegschaften gegenüber der Alternative ständiger Kleinkriege vorteilhafter. In vielen Betrieben hatten sich nämlich die Belegschaften während der Phase der gewerkschaftlichen Anerkennung ein hohes Maß an Kontrolle über Leistungsstandards und anderen Fragen der Betriebsorganisation erkämpft und sahen es von daher als legitim an, Anordnungen zur Leistungssteigerung mit spontanen Arbeitsniederlegungen oder gar mit Sabotageakten zu beantworten (vgl. Gartman 1986: 263-291; Walker 1976). Entsprechend war die tarifvertragliche Einschränkung der unternehmerischen Weisungsmacht ein Kompromiß, der durchaus den Interessen des Managements Rechnung trug, aber nicht notwendigerweise als optimal empfunden wurde. Folglich wurde um die konkrete Ausgestaltung des Kompromisses ständig gerungen (vgl. Gershuny 1982, Herding 1980).

Die Gewährung stetiger Realloohnerhöhungen wurde durch die oligopolistische Kontrolle der Preise ermöglicht. Einige wenige, vertikal integrierte Konzerne organisierten die Produktionsprozesse und beherrschten den Markt. In der Stahlindustrie beruhte die Macht der großen Konzerne auf extrem hohen Markteintrittsbarrieren, die zum einen den hohen Kapitalaufwendungen für ein effizientes Stahlwerk und zum anderen der Kontrolle über die Rohstoffversorgung entsprangen. Zur Begrenzung der Konkurrenz untereinander dienten eine Reihe von Praktiken. Ein relativ freizügiger Technologietransfer verhinderte das Entstehen gewichtiger technologischer Vorsprünge (Lynn 1982: 124 f., 131). Die gemeinsamen Tarifverhandlungen mit der USW und das einheitliche Eingruppierungssystem trugen ebenso zur Homogenisierung der Produktionskosten bei (vgl. Brody 1987: 22 f.). Schließlich schuf der für US-Verhältnisse ungewöhnlich kohärente Stahlunternehmerverband, das *American Iron and Steel Institute* (AISI), viele Möglichkeiten der Interessenabstimmung (Adams 1954: 162; Scherer 1970: 210). Der offensichtliche Effekt des Zusammenspiels dieser verschiedenen Regulationsformen war die Preispolitik des »mark-up«. Wie viele empirische Studien nachgewiesen haben, zeigten die Stahlpreise nur geringe zyklische Schwankungen. Die Preise spiegelten stattdessen die langfristige Kostenentwicklung wider (Crandall 1981: 31). In der Autoindustrie erübrigten der kleine Kreis von Anbietern und die übersichtliche Zahl der Produkte (deren Fabrikpreise bei der Vielzahl von Käufern nicht individuell verhandelbar waren) ähnlich laborierte Systeme der Preisabsprache.

Das hohe Ausmaß vertikaler Integration diente nicht nur der Erhöhung der Markteintrittsbarrieren, sondern schützte auch vor »opportunistischem« Verhalten von Zulieferbetrieben in Form überhöhter Preise, unzuverlässiger Lieferung oder der Weitergabe strategischer Technologien an die Konkurrenz. So wollten sich die Stahlkonzerne gegen die ebenfalls hoch konzentrierten Bergbaugesellschaften schützen, die in Boomphasen extreme Preissteigerungen hätten durchsetzen können (Lamoreaux 1985: 145-147). Auch in der Autoindustrie bedurfte es eines sicheren Planungshorizonts, damit durch lange Produktionsläufe hohe Skalenerträge erzielt werden konnten. Die Furcht vor unvorhersehbaren Unterbrechungen der Produktion aufgrund von

Arbeitsauseinandersetzungen dürfte, besonders in den 50er Jahren, die Konzerne zu einer Ausdehnung ihrer vertikalen Integration motiviert haben (Katz 1977: 263). Angesichts der Organisierungserfolge der UAW in der Zulieferindustrie, stand dem Trend zur vertikalen Integration bis Ende der 60er Jahre auch keine Vergrößerung der zwischenbetrieblichen Lohndifferenziale entgegen (BLS Bull. 1679, 1971: 17). Die Integrierung der verschiedenen Produktionsstufen setzte jedoch, soweit keine Fusion möglich war, Verfügung über Geldkapital für den Kauf vor- oder nachgelagerter Produktionsstätten oder für deren Errichtung voraus. Die notwendige Liquidität wurde zunächst von den Banken oder vom Kapitalmarkt gewährt, später garantierte der Erfolg der oligopolistischen Marktkontrolle den beteiligten Unternehmen eine überdurchschnittliche Kapitalrentabilität und somit eigene Kapitalmittel zur vertikalen Expansion.⁶ Zwischen oligopolistischer Marktbeherrschung und vertikaler Integration bestand somit ein enges wechselseitiges Verhältnis: zur Aufrechterhaltung der Marktkontrolle war eine Kontrolle strategischer Produktionsstufen notwendig, die gleichzeitig wiederum durch die Marktkontrolle ermöglicht wurde. Das Pendant zur hierarchischen Kontrolle des Produktionsprozesses war ein relativ distanzierter, marktbezogenes Verhältnis zu den selbständigen Zulieferern. Die Autokonzerne sorgten bewußt für Konkurrenz unter ihren Zulieferern. Der technische Austausch zwischen der Konzernzentrale und den Zulieferern beschränkte sich weitgehend auf Abstimmungsprobleme bei den jeweiligen Entwicklungen und erstreckte sich in den seltensten Fällen auf eine von vornherein gemeinsam durchgeführte Produktentwicklung (Helper 1987). Das geringe Niveau der technischen Zusammenarbeit stand durchaus nicht im Widerspruch zu dem herrschenden Rationalisierungsparadigma. Da die Kernkonfiguration des Automobils unverändert gelassen wurde, konzentrierten sich die Optimierungsstrategien auf inkrementale, prozeß-orientierte Innovationen. Diese konnten unter zentraler Vorgabe, mit nur geringer horizontaler Absprache, arbeitsteilig auf einzelne Bearbeitungsvorgänge bezogen, ausgeführt werden (vgl. Abernathy 1978).

Die Absicherung gegenüber potentiell »opportunistischem« Verhalten der Zulieferer entsprach dem unterentwickelten Stand globaler Lieferbeziehungen, die den Konzernen nicht erlaubte, inländische durch ausländische Zulieferer unter Druck zu setzen. Sofern sie nicht der Rohstoffsicherung dienen (Stahl), bestanden zwischen den in- und ausländischen Produktionsstätten nur geringe Lieferverflechtungen. Die Binnenmarktorientierung wurde auch durch die geringe Exporttätigkeit unterstrichen; im Unterschied zur Vorkriegszeit wurde der Export in der Nachkriegszeit nur als Zusatzgeschäft angesehen, das keiner besonderen Aufmerksamkeit bedurfte (Tiffany 1988: 9, 178; Wilkins/Hill 1964: 376).

Neben den bekannten staatlichen Maßnahmen zur Förderung des fordistischen Konsummodells versuchte der Staat im Sinne einer *countervailing power* (Galbraith) die Kapitalzentralisierungstendenzen, die Preisüberwälzungsmöglichkeit und das Ausmaß der Mißachtung der Konsumenten (und der Umwelt etc.) zu begrenzen. Der Staat trat somit in einem gewissen Maße an die Stelle der weitgehend außer Kraft gesetzten Konkurrenzmechanismen.

Insgesamt waren also die Regulationsformen in beiden Industrien eng miteinander verflochten und haben sich gegenseitig verstärkt. Das Zusammenspiel hat sich allerdings nicht von selbst ergeben. Der zentrale Impetus ergab sich aus der (hier nicht thematisierten) Konfliktodynamik zwischen den Konzernführungen und den Belegschaften sowie den multi-fraktionellen Auseinandersetzungen auf dem Terrain des Staates. In ihrer Gesamtheit ermöglichten diese Regulationsformen beiden Branchen die Teilhabe am Nachkriegsaufschwung. Die Stahlindustrie wuchs im Schnitt wie das gesamte verarbeitende Gewerbe; die Autoindustrie sogar deutlich schneller (DOC 1985: 143). In der Autoindustrie schlug sich das schnelle Wachstum in einer weit überdurchschnittlichen Kapitalrentabilität nieder (DOC 1985: 131), was nochmals besonders für General Motors zutrif (Lanzillotti 1971: 288). Die Kapitalrentabilität der Stahlindustrie hingegen fiel in den 50er Jahren eher durchschnittlich aus (Tiffany 1988: 40), und betrug bereits in den 60er Jahren nur noch ungefähr die Hälfte des Durchschnitts des verarbeitenden Gewerbes (DOC 185: 131).

Die Rentabilitätsschwäche der Stahlindustrie in den 60er Jahren deutete bereits Krisentendenzen an, die dann allerdings erst Ende der 70er Jahre in eine akute Krise mündeten. Das Jahr 1966 markierte einen Wendepunkt im Wachstumstrend beider Branchen. Das Wachstum des Stahlausstoßes blieb hinter dem des gesamten verarbeitenden Gewerbes zurück, und das der Autoindustrie glich sich letzterem an (DOC 1985: 143). Gleichzeitig erhöhte sich der Marktanteil der ausländischen Hersteller sprunghaft: in der Stahlindustrie von 7,3 v.H. im Jahre 1964 auf 16,7 v.H. im Jahre 1968, und in der Autoindustrie von 6 v.H. auf 10,5 v.H. (AISI, MVMA).

Die erste Phase der Anpassungsstrategien

Für einen Reproduktionszusammenhang, der auf der Kontrolle der Marktpreise aufbaute, erwies sich der Erfolg der Importkonkurrenz als äußerst bedrohlich. Als erste Reaktion auf diese Herausforderung versuchten die Stahlkonzerne, den erst ein Jahrzehnt zuvor entstandenen fordistischen Lohnkompromiß aufzukündigen und die im Zusammenhang mit den senioritätsorientierten Schutzrechten bestehenden Rationalisierungshemmnisse (vor allem die Klausel 2-B) zu beseitigen. Der daraus 1959 resultierende 116tägige Streik endete in einer Patt-Situation (Adelman 1961: 34). Die Belegschaften erwiesen sich als zu stark; ihr Widerstand erschien auch im Lichte der Entwicklungen in den anderen Kernbranchen als legitim. Im Sinne der keynesianischen Wirtschaftssteuerung wurde auch staatlicherseits (wenn auch widerwillig) auf eine Beendigung der Unternehmeroffensive gedrängt (Tiffany 1988: 149-166).

Nachdem diese Option versperrt war, setzten die Stahlindustriellen auf eine Modernisierung der Produktionsanlagen. Es gelang ihnen jedoch nicht, Produktivitätsfortschritte im Verhältnis zum Kapitalaufwand zu erzielen. Dazu hatte erstens beigetragen, daß der allgemeine Stand der Verfahrenstechnik keine dramatischen Produktivitätsgewinne ermöglichte und die erzielten, moderaten Zugewinne mit einer Erhöhung der Kapitalintensität erkaufte werden mußten. Zweitens haben es vor allem die Stahl-

konzerne nicht verstanden, das vorhandene Produktivitätspotential der neuen Techniken voll auszuschöpfen. Hohe Baukosten⁷ und pessimistische Einschätzungen der Nachfrageentwicklung haben die Stahlkonzerne dazu veranlaßt, der flickwerkartigen Modernisierung bestehender Werke den Vorzug gegenüber effizienteren Werksneubauten zu geben (Barnett/Crandall 1986: 38, 49-52). Drittens stießen Bemühungen zur Intensivierung der Arbeit auf den kollektiven, bzw. individuellen Widerstand der ArbeiterInnen, der sich nicht zuletzt, aus den allgemeinen Protestbewegungen speiste (vgl. Nyden 1984).

In der Folge geriet die Branche in eine Rentabilitätskrise, die zur weitgehenden Aufgabe offensiver Anpassungsstrategien führte. Stattdessen wurde die Aufrechterhaltung der oligopolistischen Marktkontrolle mittels handelspolitischer Barrieren angestrebt und 1968 auch durchgesetzt (Hogan 1972: 52-55). Das Ausscheren aus der Freihandelskoalition wurde durch die Binnenmarktorientierung der US-Wirtschaft begünstigt, die einschloß, daß der Kreis der unmittelbar am Export interessierten Kapitalgruppen relativ klein war und die traditionellen Schutzzollgruppen auch während der Blütezeit des Freihandelsprojektes über Zugänge zu den politischen Machtapparaten verfügten (Bauer u.a. 1972). Gleichzeitig wurde das Investitionsvolumen auf ein Maß reduziert, das nicht mehr die Reproduktion des gesamten Kapitalstockes gewährleistete. Beide Maßnahmen führten zu einer Erholung der Kapitalrentabilität, die durch den weltweiten Stahlboom von 1972 bis 1974 noch beschleunigt wurde. In dieser finanziell weniger angespannten Situation versuchten die Konzerne durch einen Produktivitätspakt mit der USW, die Intensivierung der Arbeit voranzutreiben. Im Gegenzug zum Verzicht auf das Streikrecht und der Bereitschaft, sich an Maßnahmen zur Arbeitsintensivierung zu beteiligen, wurden der USW jährliche Reallohnsteigerungen in Höhe von 3 v.H. angeboten (Bethel 1978). Die explizite Anerkennung des fordistischen Lohnkompromisses vollzog sich somit erst in der sich abzeichnenden Krise der Stahlindustrie.

Diese defensiven Maßnahmen konnten jedoch nur kurzfristig den weiteren Verfall der Stahlindustrie aufhalten. Das abrupte Ende des Stahlbooms ließ Produktivitätszuwächse durch hohe Kapazitätsauslastungsgrade und eine aus den Gewinnen finanzierte Modernisierung nicht zu. Trotzdem waren die Konzerne zur Zahlung der dreiprozentigen Reallohnsteigerungen verpflichtet. Auch gelang es in der Lohnrunde von 1977 nicht, die steigende Arbeitslosigkeit in einen moderaten Tarifschluß umzusetzen. Der kooperationswilligen Führung der USW war nämlich seit der undemokratischen Durchsetzung des Produktivitätspaktes eine starke innerverbandliche Opposition herangewachsen, die nur durch lohnpolitische Erfolge abgewehrt werden konnte (Scherrer 1985). Den höchstgradig kapitalgebunden, integrierten Hüttenwerken fehlte das Machtmittel der Kapitalmobilität.

In der Folge kam es zu einem Anstieg der Stücklohnkosten (siehe Schaubild 2), die zusammen mit der zunehmenden Veralterung des Kapitalstocks bewirkten, daß trotz Abwertung des US-Dollars, die Importe 1977 zwei Drittel des Nachfragezuwachses für sich beanspruchen konnten. Die US-Stahlkonzerne reagierten daraufhin mit der erfolgreichen Forderung nach Wiedereinführung von Handelsbeschränkungen (*Trig-*

ger Price Mechanism), die im Zuge des Stahlbooms ausgesetzt worden waren. Darüber hinaus kam es zu ersten Werksschließungen, Fusionen und der verstärkten Suche nach alternativen Verwertungsfeldern (Acs 1984).

In der Autoindustrie waren die Abwehrstrategien zunächst erfolgreicher. Mit der Einführung eigener Kleinwagenmodelle konnte die erste Importwelle zurückgedrängt und die Zweite Ende der 60er Jahre zumindest eingedämmt werden. Es gelang auch innerhalb des tayloristischen Produktionskonzeptes, ohne besonderen Investitionsaufwand, kontinuierlich vergleichsweise hohe Produktivitätszuwächse zu erzielen, die die realen Stücklohnkosten konstant hielten (siehe Schaubild 2). Möglich wurden diese Zuwächse Mitte der 70er Jahre vor allem durch eine bessere Auslastung der Kapazitäten, durch die teilweise Wiederherstellung der im allgemeinen Aufschwung emanzipativer Bewegungen verlorengegangenen betrieblichen Disziplin und durch die Vernachlässigung der Verarbeitungsqualität sowie der Produktinnovation. Daß die Autoindustrie weniger von der allgemeinen Wachstums-, Produktivitäts- und Rentabilitätsschwäche ab Ende der 60er Jahre erfaßt wurde, hing wohl in erster Linie von der tiefen Verankerung des Automobils im Konsummodell der USA ab. So gaben die privaten Haushalte einen gleichbleibenden Anteil ihres verfügbaren Einkommens für den privaten Transport mit dem Pkw aus. Die Vorliebe für große, geräumige Pkw's, der die US-Konsumenten, dank der staatlichen Energiepolitik, bald nach den ersten Ölpreisschocks wieder nachgehen konnten, gewährte den US-Herstellern sicheren Schutz vor der ausländischen Konkurrenz. Die hohen Gewinnmargen auf ihre »Straßenkreuzer« (vergrößert durch die Einsparungen bei der Verarbeitungsqualität) kompensierten die niedrigen Margen, bzw. Verluste im hochgradig kompetitiven Kleinwagengeschäft. Die bereits während der Hochkonjunktur beginnende Krise des Chrysler Konzerns, dem drittgrößten Hersteller in den USA, kann im nachhinein jedoch als Vorbote für das baldige Ende dieser Abschirmung von den allgemeinen Krisentendenzen angesehen werden.

Im Gegensatz zur Stahlindustrie versuchten die Autokonzerne, vor allem General Motors, aus dem Korsett der senioritätsorientierten industriellen Beziehungen auszubrechen, und zwar durch die systematische Verlagerung der Teileproduktion zu neuen Werken in den gewerkschaftsfreien Süden der USA.⁸ Doch gelang es der UAW in relativ kurzer Zeit, diese Werke gewerkschaftlich zu organisieren. Dabei kam der UAW zugute, daß durch Druck in den bereits organisierten Betrieben General Motors bei den gewerkschaftlichen Anerkennungswahlen zur Neutralität verpflichtet werden konnte (Katz 1985:90).⁹

Kurz vor Ende der 70er Jahre unterschieden sich somit beide Industrien in mehrfacher Hinsicht. Während die Stahlindustrie bereits staatlicher Hilfe bedurfte und ihren Produktionsrekord zuletzt 1973 erzielte, hatte die Autoindustrie ihr Rekordjahr 1978. Letztere verfügte auch über eine höhere Kapitalmobilität und über eine multinationale Präsenz. Das Stahlmanagement verhandelte zwar mit einer kooperationsbereiteren Gewerkschaftsführung, aber diese wurde von der Basis herausgefordert. Insgesamt zeichnet sich diese Periode durch Anpassungsstrategien aus, die im wesentlichen die fordistischen Regulationsformen unangetastet ließen. Eine Zuspitzung, aber auch

zugleich ihren Wendepunkt, fanden diese Strategien während der Carter-Administration Ende der 70er Jahre.

Tripartistische Krisenregulierungsversuche

Zur politischen Intervention sah sich die Carter-Administration ab 1977 gezwungen, als zunächst in der Stahlindustrie Massenentlassungen vorgenommen wurden und sich Ende 1978 eine Liquiditätskrise beim Chrysler-Konzern abzeichnete, die die Arbeitsplätze von über 100000 Beschäftigten bei Chrysler selbst und weiteren 100000 bei Zulieferern und Händlern bedrohte. In beiden Fällen zeigte sich die Carter-Administration zu einer für den Fordismus typischen Form der Krisenregulation, nämlich dem Tripartismus oder auch Neokorporatismus (vgl. Esser u.a. 1983), bereit. Im Falle von Chrysler wurde dieser Weg auch beschritten. Unter der Federführung des Staates, der zum Überleben des Konzerns Kreditgarantien stellte, wurden die jeweiligen Anteile an den Sanierungslasten zwischen den Beteiligten, d.h. Belegschaft, Banken, Zulieferer etc. ausgehandelt. Dabei konnte gegenüber den Belegschaften nicht nur ein drastischer Arbeitsplatzabbau durchgesetzt werden, sondern auch die Außerkraftsetzung der produktivitätsorientierten Tarifprinzipien (vgl. Reich/Donahue 1985). In der Stahlindustrie kam es zu der Gründung eines *Steel Tripartite Advisory Committee*, aber das Stahlkapital weigerte sich in einen Austausch mit dem Staat und den Gewerkschaften zu treten, der über Verhandlungen um protektionistische Maßnahmen hinausging. Sogar staatliche Subventionen wurden abgelehnt. Da sich die Stahlindustrie zu diesem Zeitpunkt nicht in einer dem Chrysler-Konzern vergleichbaren akuten Notlage befand, hätte eine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft die weitere Beachtung der Belegschaftsinteressen bedeutet, das heißt, die Erhaltung eines hohen Beschäftigungsniveaus unter weitgehender Beibehaltung der gewohnten Lohnhöhe. Jedes tripartistische Krisenmanagement hätte, wie die Sanierung von Chrysler nahelegt, zudem die Diversifikationsstrategien der Konzerne in Frage gestellt. Aus der Sicht des Stahlmanagements bedeutete mithin die Teilnahme an einer tripartistischen Krisenregulierung die Fortsetzung einer akkomodierenden Politik, die sie als Ursache ihrer Wettbewerbsschwäche ansah. Demgegenüber versprach eine Politik »gegen« den Staat eine Verbesserung der Verwertungsbedingungen auf dessen Kosten und gleichzeitig die Freiheit, Maßnahmen zur Schwächung der Gewerkschaften zu ergreifen, oder, falls diese sich erfolglos erweisen sollten, einen Ausstieg aus der Stahlproduktion zu vollziehen (Scherrer 1987). Wenngleich nicht mit der selben Nachdrücklichkeit wie das Stahlmanagement, forderten auch die Konzernleitungen von General Motors und Ford einen »Rückzug« des Staates aus der Wirtschaft. Die zweite Ölpreiserhöhungsrunde hatte die produkt- und prozeßtechnischen Versäumnisse offen zutage treten lassen; die ausländische Konkurrenz verfügte nicht nur über den neuen Bezinpreisen angemessenere Modelle, sondern auch über einen Produktionskostenvorteil von ungefähr \$ 2000 pro vergleichbarem Fahrzeug (Altshuler u.a. 1984). Das Automanagement stand somit auch unter Handlungsdruck.

Bruch mit den fordistischen Regulationsformen

Das allgemeine gesellschaftliche Kräfteverhältnis ließ dem Projekt der Zurückdrängung des »keynesianischen« Staates eine ernstzunehmende Qualität zukommen. Die Wahl Ronald Reagans zum Präsidenten der USA drückte die neue Koalition zwischen den in den 70er Jahren stark gewordenen Kapitalfraktionen außerhalb der fordistischen Regulation (vor allem in den Südstaaten) und dem Kapital der Kernbranchen aus. Ihre Politikfähigkeit hatten die »nicht-fordistischen« Kapitalfraktionen mit der in Kalifornien begonnenen »Steuerrevolte« (*proposition 13*) bewiesen (Davis 1986: 32-35). Sie wurden somit zu einem interessanten Bündnispartner der durch die internationale Konkurrenz in Bedrängnis geratenen kapitalintensiven Konzerne. Die außenpolitischen Entwicklungen, der Sturz des Schahs und der Somozas sowie der sowjetische Einmarsch in Afghanistan, ließen schließlich das multinational-orientierte Kapital auf einen Hochrüstungskurs und damit in diese neue Koalition einschwenken (Ferguson/Rogers 1986: 264-269). Auf der Basis einer nationalistischen Demagogie, dem Anknüpfen an die ideologische Tradition des Individualismus und dem Versprechen, die Steuerlast zu reduzieren, ohne wesentliche Programme des Wohlfahrtsstaates zu streichen, gelang es diesem kapitalfraktionellen *realignment*, subalterne Schichten bis in die Arbeiterklasse hinein für ein Programm der Zurücknahme staatlicher Zuständigkeit für einzelne Marktergebnisse zu gewinnen. Diesem Projekt kam die mangelnde institutionelle Verankerung der Arbeiterschaft und anderer subalternen Interessen in den politischen Herrschaftsapparaten sowie ihre geringe politische Kohärenz und Organisationsfähigkeit entgegen (Kuttner 1986). Somit konnten die VertreterInnen dieser Gruppen rasch aus dem Staatsapparat entfernt werden, so daß in der monetaristisch-induzierten Rezession von 1981/82 Forderungen nach einer Vollbeschäftigungspolitik oder Maßnahmen zur Abfederung des Strukturbruches weitgehend zurückgewiesen werden konnten.

Diese staatliche Abstinenz reichte auch ohne gesetzliche Initiativen zur Einschränkung gewerkschaftlicher Spielräume aus, um in der Krise die drastische Änderung der Kräfteverhältnisse in beiden Branchen zu ermöglichen. Denn ohne die Durchsetzungskraft, politisch die kapitalistischen Konkurrenzmechanismen zu regulieren, waren die Gewerkschaften der Logik krisenhafter Marktprozesse ausgesetzt. Diese bedeutete, daß die Beschäftigungssicherheit der einzelnen Belegschaften durch eine Kooperation mit dem jeweiligen Management relativ erhöht werden konnte. Die Krise verschaffte nämlich den integrierten Stahlhütten als Ersatz einer räumlichen Kapitalmobilität (wie sie stärker von den Autokonzernen praktiziert wurde) die Freiheit, bei der Reduzierung der Produktionskapazitäten zwischen einzelnen Betriebsstellen auswählen zu können. Neben allgemeinen direkten Lohnkürzungen in der Stahlindustrie und der zeitweiligen Aussetzung der fordistischen Lohnfindungsformeln in der Autoindustrie, wurden nämlich die einzelnen Belegschaften vor die Wahl gestellt, entweder traditionelle Schutzrechte aufzugeben oder die Arbeitsplätze an eine andere Belegschaft zu verlieren, die zu solchen Änderungen bereit ist. Diese Drohung wurde mit Hinweisen auf Überkapazitäten, knappe Investitionsressourcen und den Verlage-

rungsmöglichkeiten zugunsten nicht-gewerkschaftlich organisierter Betriebe untermauert (vgl. Parker/Slaughter 1988: 141; Katz 1985: 64 f.). Begünstigt wurde das Gegeneinanderausspielen der Belegschaften durch das Verhalten der Gewerkschaftsführung, die diese Taktik duldete. Die noch in den 70er Jahren besonders in der Stahlindustrie breite innergewerkschaftliche Oppositionsbewegung zeigte sich nicht in der Lage, in ausreichendem Maße eine Gegenmacht zu organisieren. Einerseits war die ursprüngliche Militanz in den drei Jahrzehnten langen Auseinandersetzungen mit dem Management und der Gewerkschaftsführung zermürbt worden, andererseits hatten sich ihre Kämpfe auf die materielle Absicherung und das Ausmaß der Leistungsverausgabung beschränkt und nicht das kapitalistische Ausbeutungssystem als solches in Frage gestellt. Den Betriebsstilllegungen, die der »Logik« des Marktes entsprangen, konnten sie auf dieser Grundlage argumentativ wenig entgegensetzen (vgl. Jefferys 1986). Darüber hinaus wirkte ihre Orientierung am Status Quo angesichts der breiten Koalition von Befürwortern einer Transformation der bisherigen betrieblichen Austauschlogik, die von der akademischen Wissenschaft bis hin zur Gewerkschaftsführung reichte, und der auch persönlich erfahrbaren Überlegenheit des japanischen Produktionssystems innerhalb der Belegschaften nur begrenzt überzeugend. Die »rationale« Tyrannei der Kapitalmobilität stieß jedoch auch an Grenzen. An nicht eingehaltenen Versprechungen und groben Verstößen gegenüber traditionellen Grundsätzen entzündeten sich immer wieder Proteste, die dann von der Führung mitgetragen wurden, wenn ihr übergreifendes Konzept zur Sicherung des Organisationsbestandes gefährdet erschien. Neben der erfolgreichen Abwehr der *Southern Strategy*, konnte beispielsweise die USW durch einen langen Streik gegen Wheeling-Pittsburgh die einseitige Aufkündigung des Tarifvertrages durch den Konkursrichter verhindern (Rusen 1987). Ein sechs Monate andauernder Streik gegen den Stahlkonzern USX hielt diesen von überdurchschnittlichen Lohnkürzungen ab und zwang ihn, das Ausmaß der Fremdvergabe von Aufträgen zu reduzieren (Blin 1987). Die Belegschaft des GM-Werkes in *Van Nuys*, Kalifornien, konnte durch eine intelligente, mit den sozialen Bewegungen der Region kooperierenden Kampagne erfolgreich die vorgesehene Schließung ihres Werkes abwenden (Keil 1988). Die in diesen Auseinandersetzungen errungenen Teilerfolge resultierten, neben der Fähigkeit zum kollektiven Handeln, aus dem Umstand, daß selbst in der Krise der Spielraum des Kapitals, solange es sich in diesen Branchen stofflich, wenn auch auf reduzierter Basis verwerten wollte, nicht grenzenlos war. Aufgrund der bestehenden Pensionsverpflichtungen war auch der Marktaustritt mit hohen Kosten verbunden. Modernisierte Werke, die gute Autokonjunktur, die Vorteile einer marktnahen Produktion, die größere Störanfälligkeit neuer Produktionskonzepte, die Risiken bei einer Verlagerung der Produktion ins Ausland und die erworbenen, nicht sofort reproduzierbaren Qualifikationen der Beschäftigten setzten der Machtausübung des Managements potentielle Grenzen, die die Gewerkschaften ausnutzen konnten.

Diese, in den letzten Jahren zunehmende Gegenwehr, aber auch die eindrucksvollen Erfahrungen mit NUMMI, dem Gemeinschaftswerk von Toyota und GM (siehe unten), haben einen zweiten Abschnitt in der Abkehr von den fordistischen Regulations-

formen eingeleitet, nämlich die Versuche einer wirklichen Neugestaltung der Arbeitsorganisation und nicht nur des Abbaus bisheriger Rechte. Das neue Schlagwort der industriellen Beziehungen in den USA ist das *Teamkonzept*. Bei NUMMI bedeutet das Teamkonzept, daß die Belegschaft in Kleingruppen von 4 bis 8 ArbeiterInnen unterteilt wird, wobei diese jeweils von einer/m TeamleaderIn angeführt werden, die einen Teil der ehemaligen Aufgaben der Aufsichtspersonen ausführen. Für die ProduktionsarbeiterInnen bestehen keine *job classifications*. Stattdessen werden die Teammitglieder angehalten, alle Arbeitsausführungen zu erlernen. Spürbar höhere Qualifikationsanforderungen resultieren aus der Rotation nicht, da, aufgrund der kurzen Taktzeit (59 Sekunden), am jeweiligen Arbeitsplatz nur wenige Arbeitsschritte auszuführen sind. In der Tat sind die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten geringer als in herkömmlichen Werken, da die ArbeiterInnen bei jedem Arbeitszyklus die Arbeitsschritte exakt wiederholen müssen (Chethik 1987). Verbesserungen an der Arbeitsmethode können nicht individuell vorgenommen, sondern müssen bei den Teambesprechungen am Ende der Schicht eingebracht werden. Experimenteller Spielraum besteht eigentlich nur in der Anlaufzeit eines neuen Modells. Dann kann auch die Schnur zum Anhalten des Bandes gezogen werden. Sind jedoch die einzelnen Arbeitsschritte definiert und miteinander abgestimmt, dann sollte es tunlichst vermieden werden, das Band anzuhalten, auch wenn die vorgegebene Taktzeit nicht eingehalten werden kann. Die Aufgabenintegration bezieht sich bloß auf eine begrenzte Qualitätskontrolle und leichte Aufräumarbeiten am Ende der Schicht. Wenn ein Fehler entdeckt wird, so wird dieser von denen behoben, die für ihn verantwortlich waren, und zwar zumeist in den Reparaturbüchsen.

Die Gewerkschaft verfügt lediglich über Informationsrechte. Die Vertrauensleute müssen ihre Vertretungsarbeit in den Pausen ausführen. Gegen Produktionsstandards kann nicht mehr gestreikt werden. Insgesamt sind bei NUMMI die Belohnungs- und Sanktionsspielräume gegenüber herkömmlichen GM-Werken stark vergrößert worden, und zwar vor allem durch die Möglichkeit, *teamleader* auszuwählen, die wiederum ihren Teammitgliedern Arbeitsplätze zuweisen können. Der Druck, die persönlichen Fehlzeiten zu minimieren, der allein schon dadurch entsteht, daß der Teamleader und nicht jemand aus einem allgemeinen Springerpool die Arbeit während der Abwesenheit übernimmt, wird durch ein striktes Absentismuskontrollprogramm zusätzlich verschärft (Parker/Slaughter 1988: 100-122). Mit diversen Abänderungen scheinen die Autokonzerne ein solches Teamkonzept auch in ihren anderen Werken einführen zu wollen (Ibid). Selbst in der Stahlindustrie sind Bemühungen in Gang gekommen, mit teamorientierten Arbeitsorganisationen zu experimentieren.

Ungesicherte Kompatibilität der neuen Regulationsformen

Eine Analyse der Reproduktionsfähigkeit der bisher erreichten Veränderungen im Regulationsgeflecht beider Branchen muß berücksichtigen, daß sich verschiedene Produktionskonzepte und Regulationsformen des Lohnverhältnisses andeuten. Sie

werden hier unterschieden in einerseits die Konzepte: »Erschöpfung des Kapitalstocks«, »rigide Spezialisierung«, »extreme Automatisierung« sowie »maßvolle Automatisierung«, und andererseits in die Modelle *USX*, *Saturn* und *NUMMI* als Regulationsformen des Lohnverhältnisses.

Die Regulationsformen des Lohnverhältnisses unterscheiden sich hinsichtlich dem Ausmaß der Veränderung und der Beteiligung der Gewerkschaft: die partizipative Einbindung der Gewerkschaften und der Belegschaften in ein team-orientiertes Arbeitseinsatzkonzept (*Modell Saturn*), die autoritäre Aufkündigung bisheriger gewerkschaftlicher Schutzrechte ohne neue Arbeitseinsatzformen (*Modell USX*) und gewissermaßen als Synthese der beiden vorgenannten Alternativen, das Teamkonzept mit einer untergeordneten Rolle für die Gewerkschaften (*Modell NUMMI*). Diese verschiedenen Modelle einen jedoch folgende Ziele:

- Reduzierung oder Beseitigung der *job classifications* und *craft demarcations*
- Beschränkung des Geltungsbereichs der Senioritätsregeln, insbesondere bei der Arbeitsplatzzuteilung.
- Neue Aufgaben für das Aufsichtspersonal.
- Verpflichtung der einzelnen ArbeiterInnen, zur erhöhten Effizienz beizutragen.
- Ausweitung der Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten zur Reduzierung von Fehlzeiten.

Die Strategie der »Erschöpfung des Kapitalstocks« wird vornehmlich in der Stahlindustrie verfolgt. Sie bedeutet das »Fahren« der Anlagen bis zu ihrer physischen Erschöpfung, wobei nur die notwendigsten Erneuerungs- und Instandhaltungsinvestitionen vorgenommen werden. Damit einhergehend werden meistens die bisherigen gewerkschaftlichen Schutzrechte einseitig aufgekündigt, wobei hier der Stahlkonzern *USX* am weitesten ging. Bei einem um fast die Hälfte niedrigeren Investitionsvolumen (1980-85 vs 1974-79), konnten wesentlich höhere Produktivitätszuwächse erzielt werden, nämlich durchschnittlich pro Jahr 5,1 v.H. (statt 1,4 v.H.). Gemäß einer Studie von Thomas DuBois (1985) über die Stahlindustrie im Nordwesten von Indiana, dem heutigen Stahlzentrum der USA, haben neue Produktionsanlagen nur zu 6,5 v.H. zum Produktivitätswachstum beigetragen. Als wesentlich bedeutsamer erwiesen sich Veränderungen in der Produktpalette (17,7 v.H.), die Erhöhung der Fremdvergabe (20,8 v.H.), die Stilllegung alter Anlagen (23,3 v.H.) und die Intensivierung der Arbeit (31,6 v.H.). So sollen 1986 die US-Hütten, trotz älteren Kapitalstocks,¹⁰ das Produktivitätsniveau der japanischen Hütten fast erreicht haben (USITC 1987: 16). Längerfristig jedoch gewährleistet die Kombination aus »Erschöpfung des Kapitalstocks« und dem *Modell USX* nur dann die Reproduktion der US-Stahlindustrie, wenn der cash-flow aus diesen mittelfristig einer Schließung zuzuführenden Betriebsteile für die gezielte Modernisierung der Kernproduktionsstätten genutzt wird. Neben ihrer »natürlichen« Grenze, nämlich der Erschöpfung aller Kapazitäten, stehen dieser Strategie die hohen stilllegungsbedingten Pensionsrückstellungen entgegen. Für eine noch breitere Anwendung dieser Strategie bedarf es deshalb einer Sozialisierung der Altersversicherung. Darüber hinaus schließt diese Strategie die Möglichkeit aus, Konkurrenzvorteile durch technologische Vorsprünge zu erzielen.

Bereits jetzt wird jedes größeres Modernisierungsvorhaben von ausländischen Technikern geleitet.¹¹

In den Kleinstahlwerken hat sich ein Produktionskonzept vom Typ »rigide Spezialisierung« entwickelt. Es zeichnet sich durch eine Spezialisierung auf wenige, einfache Stahlsorten, ein niedriges Qualifikationsniveau und einen flexiblen Einsatz der Arbeitskraft innerhalb tayloristisch definierter Arbeitsschritte aus. Das Lohnverhältnis entspricht entweder einem modifizierten Modell USX oder ist sogar durch individuelle Arbeitsverträge geregelt. Die *Mini-Mills* konnten ihren Anteil an der gesamten Stahlproduktion von 3. v.H. im Jahre 1960 auf 21 v.H. im Jahre 1985 erhöhen. Die »rigide Spezialisierung« sowie die individuellen Arbeitsverträge der Kleinstahlwerke erwiesen sich jedoch nur solange als wachstumsfördernd, wie Preise und Löhne der integrierten Hüttenwerke gegenüber Marktschwankungen immun blieben. Die Kostenvorteile gingen verloren als angesichts der verschärften Konkurrenz versucht wurde, auf gewinnträchtigere Produktgruppen oder neue, geographisch definierte Märkte auszuweichen (Scherrer 1988). Allerdings zeichnet sich eine partielle Überwindung dieser Grenzen durch eine kapitalmäßige Zusammenfassung jeweils unterschiedlich spezialisierter Kleinstahlwerke ab. Es könnten dann jedoch die bisherigen Vorteile des geringen Verwaltungsüberbaus und der persönlichen, paternalistischen Kontrolle des Arbeitsprozesses verloren gehen.

Ein Produktionskonzept vom Typ »extreme Automatisierung« findet sich in einigen GM-Werken, aber auch in abgeschwächter Form in manchen integrierten Hüttenwerken. Dieses beschreibt eine umfassende Automatisierung des Produktionsprozesses mit dem Ziel, Arbeitskräfte in der Produktion überflüssig zu machen. Die Wartung und Instandhaltung ist einerseits getrennt in Routine- und einfache Instandhaltungsaufgaben, die von flexibel einsetzbaren, breit aber oberflächlich ausgebildeten Arbeitskräften ausgeführt werden, und andererseits in komplexe Reparaturen, für die Spezialisten von Fremdfirmen oder aus dem eigenen Ingenieurbereich eingesetzt werden. Da die gesamte Produktionskette noch nicht durchautomatisiert werden kann, überwiegen Insellösungen, wobei die Produktion von Vorprodukten unter Ausnutzung segmentierter Arbeitsmärkte ausgelagert wird. Das Lohnverhältnis wird bei diesem Produktionskonzept zumeist durch abgeschwächte Formen des Modells USX, aber teilweise auch durch partizipativere Modell reguliert.

Bisher hatte sich diese Strategie für GM noch nicht ausgezahlt. Bei einem Investitionsvolumen, das gemessen am Umsatz real 40 v.H. über dem von Chrysler lag, konnte gegenüber Chrysler kein Produktivitätsvorsprung erzielt werden (Moore 1988; Business Week 16. März 1987). Auch hinsichtlich der Verarbeitungsqualität schnitten die »high-tech« Werke schlecht ab (Krafcik 1986). Die Produktionsanlagen der Strategie der »extremen Automatisierung« erweisen sich trotz Robotereinsatzes und Ähnlichem derzeit noch als zu wenig flexibel, um angesichts des unsicheren Absatzes die kontinuierliche Auslastung der Anlagen zu garantieren. Zudem sind diese Anlagen noch extrem störanfällig und aufgrund ihrer Reißbrettkonzipierung ist eine Rückkopplung der Produktionserfahrung nicht in der Weise möglich, daß das Produktionswissen kontinuierlich akkumuliert und umgesetzt werden könnte. Dieses Pro-

blem wird durch die Auslagerung der Produktionsvorstufen noch akzentuiert. Es kann aber nicht ausgeschlossen werden, daß die zwar mittelfristig weniger erfolgreiche, kapital- und forschungsaufwendige Strategie von General Motors, sich langfristig gegenüber dem Minimalinvestitionsverhalten von Chrysler als überlegen erweist.¹² Eine bessere Kapazitätsauslastung hätte bereits 1987 den Gewinn von GM deutlich erhöht.

Das Produktionskonzept »maßvolle Automatisierung« beinhaltet einen partiellen Zugriff auf das Produzentenwissen, das auf der Grundlage der tayloristischen Trennung von Konzeption und Ausführung kontinuierlich in die Steuerung des Produktionsablaufes einfließt. Dabei wird auch eine betriebsübergreifende, systemische Integration des gesamten Produktionsprozesses angestrebt. Eine Anwendung findet dieses Konzept bei NUMMI, sowie in den anderen Direktinvestitionen japanischer Hersteller. Soweit die japanischen Konzerne zusammen mit einem US-amerikanischen Partner diese Werke leiten (Mazda, Mitsubishi), gilt für den Bereich des Personaleinsatzes das Teamkonzept mit einer untergeordneten Rolle für die Gewerkschaften, also das *Modell NUMMI*. In den allein geführten Werken konnte bisher die UAW fern gehalten werden (Honda, Nissan).

Dieses und andere Werke japanischer Hersteller in den USA weisen eine deutlich höhere Arbeitsproduktivität und Verarbeitungsqualität als vergleichbare traditionelle US-Werke aus (Krafcik 1986). Die hohe Effizienz verdankt sich zwar im wesentlichen dem Toyota Produktionskonzept (incl. »lagerlose« Fertigung), jedoch dürften, gemäß Daniel Luria, aufgrund der weniger restriktiven industriellen Beziehungen Kosteneinsparungen gegenüber einem traditionellen GM-Werk in Höhe von \$ 70 bis \$ 100 pro Fahrzeug angefallen sein (197: 20). Gleichzeitig fand das NUMMI-Konzept Anerkennung bei den Beschäftigten, vor allem bei den *born-again workers*, die von den Entbehrungen jahrelanger Arbeitslosigkeit gezeichnet waren. Trotz höherer Arbeitsbelastung wollen diese Beschäftigten den NUMMI-Arbeitsplatz nicht gegen einen in einem anderen GM-Werk tauschen. Kritik entzündete sich eher daran, daß die Betriebsleitung nicht immer gemäß der selbst verkündeten Unternehmensphilosophie handelt. Zugunsten höherer Produktionsziffern kam es auch bei NUMMI vor, daß sich die defekten Autos in den Reparaturbuchten türmten und wegen Überbeanspruchung die Teambesprechungen ausfielen (Chethik 1987).

Gegenüber der Strategie der »extremen Automatisierung« verspricht die »maßvolle Automatisierung« aufgrund einer geringeren Kapitalbindung eine größere Anpassungsfähigkeit an produktspezifische und volumensmäßige Absatzveränderungen. Ihr Erfolg hängt jedoch von der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten und der Zulieferer ab. Diese Bereitschaft kann längerfristig nicht nur durch negative Sanktionen erzeugt werden, sondern bedarf gewisser Gegenleistungen in Form von Beschäftigungs- und Auftragsgarantien. Der verschärfte Konkurrenzkampf, der distributive Ziele vorrangig werden läßt, die Ausweichmöglichkeiten auf andere Standorte sowie Verwertungsfelder und die Dominanz der kurzfristig-orientierten Kapitalmärkte (siehe unten) stellen strukturelle Hindernisse für solche vertrauensbildende Maßnahmen dar.

Sowohl die *extreme* als auch die *moderate Automatisierungsstrategie* ließe sich mit dem *Modell Saturn* vereinbaren, das im Unterschied zum Modell NUMMI der Gewerkschaft stärkere Mitspracherechte einräumt (vgl. Meyer 1986, Marcello 1985). Das Saturn-Werk von General Motors befindet sich derzeit jedoch noch im Aufbau. Dem Modell Saturn vergleichbare Mitbestimmungsrechte konnte die USW beim Stahlkonzern Wheeling-Pittsburgh nach einem 98tägigen Streik und im Gegenzug zu erheblichen Lohnkürzungen durchsetzen. Die bisherige Erfahrung zeigt jedoch, daß das Management noch nicht bereit ist, strategische Entscheidungen innerhalb der paritätischen Kommissionen zu diskutieren (Rusen 1987).

Mangelnde gesellschaftliche Verankerung kooperativer Austauschformen

Die Reproduktionsfähigkeit der jeweiligen Produktionsparadigmen hängt aber auch von der gesellschaftlichen Verankerung der mit ihnen verbundenen Regulationsformen des Lohnverhältnisses ab. Von den drei richtungsweisenden Konzepten ist das *Modell Saturn* am wenigsten in die vorherrschenden Regulationsformen und Kräfteverhältnisse eingebettet. Die mangelnde gesetzliche Absicherung partizipativer Austauschformen wiegt angesichts des fehlenden gesellschaftlichen Konsensus um so schwerer (vgl. Heckscher 1988: 134-136). Auch ist die Gewerkschaftsbewegung zu schwach, um solche Mitspracherechte dem Kapital abtrotzen zu können.¹³ Zwar verspricht das Modell Saturn flexible Reaktionsmöglichkeiten auf veränderte Marktbedingungen, aber es beinhaltet auch einige Verpflichtungen, wie beispielsweise Standorterhaltung und Beschäftigungssicherheit für eine Kernbelegschaft, die die Optionen des Managements für einen Ausstieg aus der jeweiligen Produktion beschränken. Ähnlich wie der in den 70er Jahren ausgehandelte Streikverzicht in der Stahlindustrie, könnte sich das Modell Saturn zu einem späteren Zeitpunkt, angesichts der unsicheren Konkurrenzbedingungen, als ein zu hoher Preis für das Ziel erhöhter Flexibilität im Personaleinsatz herausstellen. So verminderte sich denn auch das Interesse des Managements an Saturn in dem Maße, wie durch NUMMI bewiesen wurde, daß eine hohe Leistungsbereitschaft auch mit geringeren Zugeständnissen an die Gewerkschaft erzielt werden kann. Ursprünglich mit viel Medieneinsatz angekündigt, sollte das Saturn-Projekt einen Neuanfang der US-Kleinwagenherstellung markieren. Versprochen wurde eine Jahresproduktion von 500000 Fahrzeugen und eine hohe Fertigungstiefe. Mitte 1988 wurde nur noch eine Jahresproduktion von 150000 Mittelklassefahrzeugen anvisiert, und es soll in einem erheblichen Maße auf Zulieferbetriebe zurückgegriffen werden, scheinbar vor allem auf Betriebe unter europäischer Leitung (Andrea u.a. 1988: 9). Die Kleinwagenproduktion wurde stattdessen den japanischen und koreanischen Partnern überlassen.

Während eine rein autoritäre Gestaltung der industriellen Beziehungen durchaus mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen und den gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen kompatibel ist, so erwies sie sich bisher sowohl hinsichtlich des konkreten Kräfteverhältnisses in beiden Branchen als auch bezüglich der anvisierten Arbeitsorganisa-

tion als problematisch. Bei allzu krassen Verletzungen des Tarifvertrages und der bisherigen Austauschlogik zeigten sich die Gewerkschaftsführungen, ebenso wie einzelne *locals*, konfliktbereit und konnten zumindest eine teilweise Zurücknahme der Maßnahmen erzwingen (siehe oben).

Größere unternehmerische Freiheit und eine Reduzierung kollektiv ausgetragener Arbeitskonflikte verspricht das Modell NUMMI. Voraussetzung für die passive Duldung dieses Konzeptes seitens der Beschäftigten scheint allerdings zu sein, daß das Management seine eigenen Grundsätze weitgehend einhält und ingenieurmäßig in der Lage ist, den Produktionsablauf optimal zu gestalten (Chethik 1987). Desweiteren hängt der Erfolg dieses Modells von der Qualifikation der Beschäftigten ab. Da die US-Konzerne, im Gegensatz zu den japanischen Neuansiedlungen, das Qualifikationsprofil nicht durch eine sorgfältige Personalauslese der einzelnen Belegschaften günstig beeinflussen können, sind sie darauf angewiesen, ihre Beschäftigten durch Fortbildungsseminare in der gewünschten Weise zu schulen. Wenig kompatibel mit solchen Bemühungen erweisen sich dabei einerseits die fehlenden industriepolitischen Planungskompetenzen des Staates und andererseits wiederum die erhöhte Macht der Kapitalmärkte und ihre kurzfristige Gewinnorientierung. Bisher fand dementsprechend in der Stahlindustrie keine betriebliche Weiterbildungsoffensive statt, und auch in der Autoindustrie blieben die tatsächlich durchgeführten Maßnahmen weit hinter den Ankündigungen zurück (vgl. Lee 1988: 96).

Die makro-ökonomischen Effekte der verschiedenen Modelle zur Regulation des Lohnverhältnisses ergeben sich aus dem ihnen gemeinsamen Versuch, einen wachsenden Anteil des Lohnes an den Unternehmensgewinn zu koppeln.¹⁴ Dies könnte sich in zweierlei Hinsicht negativ auf den gesamten Wirtschaftskreislauf und damit für die Stabilität eines Akkumulationsregimes auswirken. Zum einen können von einer gewinnorientierten Lohnpolitik Destabilisierungseffekte ausgehen. Ein Rückgang der Unternehmergewinne würde automatisch eine Verminderung der Reallöhne auslösen, die wiederum einen Nachfrageausfall bedingen und somit eine Rezessionsspirale einleiten könnten. Einer solchen Entwicklung könnte allerdings durch eine antizyklische Finanz- und Geldpolitik entgegengesteuert werden. Zum anderen besteht die Gefahr eines strukturellen Nachfrageausfalles aufgrund dessen, daß die Löhne nicht mehr automatisch (via Tarifvertrag) mit dem Produktivitätswachstum Schritt halten.¹⁵ Eine Reihe von Mechanismen können jedoch verhindern, daß eine solche Nachfragerücke entsteht. Erstens kann sich die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, so daß die Importe zurück gedrängt werden. Zweitens können die Produktivitätsgewinne über sinkende Preise weitergereicht werden. Drittens können Kapitalinvestitionen eine sinkende Nachfrage der privaten Haushalte ausgleichen. Und schließlich kann ein vermindertes reales Einkommen durch die Verschuldung des Staates und der privaten Haushalte kompensiert werden.

Die bisherige Erfahrung zeigt, daß alle vier potentiellen Ausgleichsmechanismen zur Wirkung kamen, wobei die Zunahme der öffentlichen und privaten Verschuldung wohl am stärksten einem kumulativen Nachfrageausfall entgegenwirkte.¹⁶ Importsubstitutionsprozesse konnten partiell für die Kleinstahlwerke beobachtet werden

(Markusen 1985: 161). Die anderen Konzerne verteidigten bisher höchstens den Status-Quo gegenüber den ausländischen Herstellern. Die weitere Entwicklung hängt nicht zuletzt vom Dollarkurs ab. In der Stahlindustrie sind die Produktivitätsgewinne in Form sinkender Preise weitergegeben worden; in der Autoindustrie jedoch kaum.¹⁷ Eine deutliche Erhöhung des realen Investitionsvolumens fand in der Autoindustrie statt. In Relation zu den angehäuften Verlusten fielen auch in der Stahlindustrie die Investitionen relativ hoch aus. Von daher ist aus der Sicht beider Branchen eine Reproduktion auf der Basis einer gewinnorientierten Lohnpolitik denkbar, allerdings bisher nur unter der Annahme weiterer Verschuldungsmöglichkeiten der privaten Haushalte und des Staates.

Ähnlich ungewiß sind die Folgenwirkungen der neuen Wirtschaftspolitik. Abgesehen davon, daß die Reaganomics dem programmatischen Anspruch, staatliche Politik auf die Sicherung der Rahmenbedingungen der Kapitalakkumulation zu reduzieren, nicht gerecht geworden sind, stellen die weiterhin gewährten sektoralen Sonderbegünstigungen keine planvolle Strukturpolitik dar.¹⁸ Sie richten sich vielmehr nach den kurzfristigen Profitinteressen des Kapitals und belassen diesem größtmögliche Entscheidungsspielräume. Durch diese steuerungspolitische Abstinenz werden automatisch kurzfristig orientierte Kapitalstrategien begünstigt. Und zwar einerseits dadurch, daß die Kosten langfristiger Investitionen (z.B. Berufsausbildung) nur mangelhaft sozialisiert werden. Andererseits kann angenommen werden, daß, wenn den Unternehmen eine große Entscheidungsfreiheit gelassen wird, sie sich für die kurzfristigeren und somit sichereren Alternativen entscheiden. Dies wird besonders an der Reagan'schen Energiepolitik deutlich, wie den Autokonzernen den Verkauf großvolumiger, profitträchtiger Fahrzeuge erlaubte.¹⁹ Eine neuerliche Verknappung des Rohölangebots könnte deshalb aufgrund der nur ungenügend vorgenommenen Umstellung auf benzinsparende Modelle ähnliche Schockwirkungen wie 1974 und 1979 bewirken.

Ironischerweise führte zudem die Politik der Ausweitung kapitalistischer Herrschaftsräume zu einem Autonomieverlust des Managements gegenüber den Kapitalmärkten. Die Entwicklung eines Kapitalmarktes für risikoreiche Schuldverschreibungen hat selbst die größten Konzerne zu potentiellen Zielen »feindlicher« Übernahmanöver werden lassen (Lee 1988: 193). Zur bisher erfolgreichen Abwehr solcher Übernahmen mußte das Auto- und Stahlmanagement darauf achten, daß Investitionen, die sich erst längerfristig auszahlen, nicht zu sehr die momentane Gewinnlage belasten, und es mußte Banken und institutionelle Anleger laufend von der Tragfähigkeit seiner Unternehmensstrategien überzeugen. Reaganomics begünstigen somit eher diejenigen Produktionsparadigmen und Regulationsformen des Lohnverhältnisses, die nicht auf eine langfristige Orientierung angewiesen sind.

Als Resumé dieser Kompatibilitätsüberlegungen kann festgehalten werden, daß Akkumulationsstrategien, die auf eine langfristig angelegte Kooperationsbereitschaft angewiesen sind, nur ungenügend von den bisher entwickelten Formen der Regulation der Konkurrenz, des politischen Austauschs und der Kapital-Allokation abgesichert sind. Von diesen Strategien erscheint noch am wahrscheinlichsten das NUMMI-

Projekt, wobei auch für dieses die Kompatibilität mit anderen Regulationsformen noch nicht gesichert ist. Vereinbar mit dem allgemeinen Stand der Kräfteverhältnisse und der gesellschaftlichen Regulationsformen sind die eher kurzfristig, auf eine extensive Ausbeutung orientierten Strategien. Sie bergen jedoch politische und soziale Destabilisierungsrisiken in sich, sind nur bedingt mit den Kräfteverhältnissen auf Betriebsebene vereinbar und lassen die Stärkung der langfristigen Wettbewerbskraft fraglich erscheinen. Im Ausblick zeichnen sich, unabhängig von eventuellen weltwirtschaftlichen Turbulenzen, noch keine eindeutig erfolgversprechenden Akkumulationsstrategien ab. Der »Such«-prozeß ist somit noch nicht abgeschlossen; ein neues, relativ stabiles Akkumulationsregime noch nicht in Sicht.

Anmerkungen

- 1 Der hier verwendete Begriffsapparat ist der französischen Regulationsschule entlehnt (vgl. Lipietz 1985). Ein *Akkumulationsregime* ist ein dynamisch konzipiertes Reproduktionsschema, das Veränderungen sowohl der Produktionsbedingungen als auch in den Bedingungen des Endverbrauchs mitberücksichtigt. Eine *Akkumulationsstrategie* ist die spezifische Art und Weise wie einzelne Kapitalien ihre Akkumulation betreiben (Produktionsorganisation, Marktverhalten etc.). Innerhalb eines Akkumulationsregimes können unterschiedliche Akkumulationsstrategien neben einander existieren. *Regulationsformen* sind Praktiken und Institutionen mit einem »regelmäßigen« Charakter. Eine *Regulationsweise* stellt die Gesamtheit aller Regulationsformen dar, die die Vereinbarkeit von Verhaltensweisen innerhalb eines spezifischen Akkumulationsregimes sichert.
- 2 Hinsichtlich des Begriffes Fordismus besteht eine gewisse Konfusion. Selbst Aglietta verwendet diesen Begriff einmal industrie-soziologisch, nämlich als Methode (vor allem durch das Fließband) zur Bestimmung des Arbeitsrhythmus und der Arbeitsgeschwindigkeit und einmal makroökonomisch. Hier soll Fordismus nur als Bezeichnung für ein Vergesellschaftungsmodell dienen.
- 3 Taylorismus beinhaltet die Rationalisierung der Produktion auf der Grundlage einer feinstgliedrigen Arbeitsteilung und einer definitiven Trennung verschiedener Funktionsbereiche (insbesondere Leitung versus Ausführung).
- 4 Hätte sich die Lohnentwicklung strikt an diese zwei Regeln orientiert, dann hätte der durchschnittliche Stundenlohn 1981 \$ 11,11 betragen sollen. Tatsächlich lag er 1981 nicht weit davon entfernt, nämlich bei \$ 11,45 (Katz 1985: 20).
- 5 Dieser Ausdruck vermittelt nämlich den falschen Eindruck von »craft control« (fachliche, handwerkliche Kontrolle über den Arbeitsprozeß) oder »workers' control« (Arbeitermacht; vgl. Jefferys 1986: 14). Was als *job control* bezeichnet wird, hat sich hauptsächlich in solchen Industrien durchgesetzt, in denen die Facharbeiter längst nicht mehr den Arbeitsprozeß selbst bestimmen, und in denen die noch in der Bauindustrie weit verbreitete Kontrolle über den Arbeitsmarkt durch Zutrittsbeschränkung nicht mehr griff. Gegen eine Charakterisierung der Verhaltensweisen von der UAW und der USW als *job control unionism* spricht auch die Tatsache, daß in dem Maße wie die informelle Kontrolle der Lohnabhängigen über den Arbeitsprozeß, also etwa Taktzeiten und Besetzungsregeln, abgebaut wurden, die hier gemeinten *job controls* an Bedeutung gewannen (Dohse 1979: 143).
- 6 Gemäß Robert Crandall wiesen die Auto- und Lastwagenhersteller im Zeitraum von 1947 bis 1965 eine durchschnittliche Kapitalrentabilität von 20,2 v.H. aus, während die Teilehersteller nur 13,8 v.H. vorweisen konnten (1968: 63-67).
- 7 Im Zeitraum von 1964 bis 1967 wurden die Investitionskosten für eine zusätzliche Tonne Rohstahlkapazität in Japan auf \$ 85, in der BRD auf \$ 218 und in den USA auf \$ 399 beziffert (Thorn 1975: 8).
- 8 Der Anteil der Automobilbeschäftigung in den Südstaaten und den Mountain-Staaten an der gesamten Beschäftigung in der US-Automobilindustrie erhöhte sich zwischen 1973 und 1980 um 50 v.H. (berechnet anhand MVMA 1981, 1974).

- 9 Im Süden gingen im allgemeinen viele Anerkennungen deshalb verloren, weil die Unternehmensseite mit legalen und illegalen Methoden versuchte, die Belegschaften einzuschüchtern (Goldfield 1987).
- 10 So lag 1987 der Ausstattungsgrad der US-Hütten mit dem modernen Stranggußverfahren nur bei 58,8 v.H. gegenüber 93,3 v.H. in Japan (Iron & Steelmaking Juli 1988: 8).
- 11 Gemäß einem Mitarbeiter des Stahlverbandes (AISI) sei die Gruppe der Stahlforscher so klein geworden, daß sie nur noch versuchen können, den Stand der japanischen Forschung zu verfolgen und deren Entwicklungen zu erklären.
- 12 Es gelang Chrysler zwar, auf der Basis eines Fahrzeugrahmens (K car) acht unterschiedliche Fahrzeugtypen zu entwickeln, die sich optisch stärker unterschieden als viele GM-Modelle, aber mittlerweile wurde die veraltete Grundkonstruktion von den Konsumenten bemerkt. Mit einem neuen Rahmen kann nicht vor 1992 gerechnet werden, ebenso wird ein neuer Motor erst Ende 1989 erhältlich sein (Taylor 1988).
- 13 Vor dem Hintergrund der bisherigen Schutzrechte hat die Gewerkschaftslinker berechtigterweise Saturn kritisiert (vgl. Meyer 1986). Gegenüber den Alternativen USX und NUMMI bietet Saturn der Gewerkschaft allerdings wesentlich mehr Mitspracherechte.
- 14 Einen hohen Anteil des Gesamtjahreslohnes nimmt die Gewinnbeteiligung bei einigen nicht-gewerkschaftlich organisierten Kleinstahlwerken ein; in der Autoindustrie und bei den integrierten Hüttenwerken übersteigt sie selbst bei den profitabelsten Unternehmen zur Zeit nicht einen Anteil von 10 v.H..
- 15 Während sich in der Autoindustrie die realen Lohnkosten nach dem Kriseneinschnitt wiederum gemäß den Produktivitätszuwächsen entwickelten, wurden in der Stahlindustrie die Beschäftigten nicht mehr am Produktivitätswachstum beteiligt (siehe Schaubild 2).
- 16 Der Anteil der öffentlichen Schulden am BSP stieg von 34,2 v.H. im Jahre 1980 auf 53,7 v.H. im Jahre 1987. Der Anteil der Konsumentenkredite am persönlich verfügbaren Einkommen wuchs von 18,4 v.H. auf 23,6 v.H. an (Statistical Abstract 1988: 291, 481).
- 17 Die Stahlpreise stiegen von 1981 bis 1986 um nur 5 v.H. (USITC 1987: 49) und die Arbeitsproduktivität um 26,7 v.H.. In der Autoindustrie sind die Preise eines durchschnittlichen PKW's um 22 v.H. erhöht worden (berechnet anhand MVMA 1988: 40), während die Produktivitätszuwächse 32,4 v.H. betragen.
- 18 Beide Industrien kamen in den Genuß von Importbeschränkungen (Hufbauer u.a. 1986: 172, 257), von Rüstungsaufträgen (von 1980 bis 1985 stieg der Anteil des Rüstungsgeschäftes am Gesamtumsatz von 6 v.H. auf 12 v.H. in der Stahlindustrie; Henry/Oliver 1987: 3,6) und dem Aufschub von Auflagen bezüglich Produktsicherheit, Umweltschutz und Energieverbrauch (Goodman/Wrightson 1987). Die Autoindustrie profitierte zusätzlich bei Werksneubauten von hohen einzelstaatlichen Subventionen (LeRoy 1985). Die Stahlindustrie konnte Übergangsregelungen bei den Steuerreformen durchsetzen, die ihr Einsparungen in Milliardenhöhe brachten (CBO 1987: 15-20). Die staatliche Versicherung für private Pensionfonds, die Pension Benefit Guaranty Corp., mußte für mehrere Milliarden nicht ausreichend finanzierte Pensionsfonds einzelner Stahlkonzerne übernehmen (Flora 1987).
- 19 Von den Modelljahren 1982 bis 1988 verminderte sich der durchschnittliche Benzinverbrauch lediglich um insgesamt 3,7 v.H. (berechnet anhand MVMA 1988: 75).

Literatur

- Abernathy, William J., 1978: *The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore.
- Acs, Zoltan J., 1984: *The Changing Structure of the U.S. Economy: Lessons from the Steel Industry*, New York.
- Adelman, M.A., 1961: Steel Administered Prices, and Inflation, in: *Quarterly Journal of Economics*, 75, February, 16-40.
- AISI, American Iron and Steel Institute, diverse Jahre: *Annual Statistical Yearbook*, Washington D.C.

- Altshuler, Alan et al, 1984: *The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Programm*, Cambridge.
- Andrea, David, Mark Everett, and Dan Luria, 1988: *Automobile Company Parts Sourcing: Implications for Michigang Suppliers*
- Barnett, Donald F., and Robert W. Crandall, 1986: *Up from the Ashes: The Rise of the Steel Minimill in the United States*, Washington.
- Bauer, Raymond A., Ithiel de Sola Pool, and Lewis A. Dexter (eds), 1972: *American Business and Public Policy: The Politics of Foreign Trade*, 2nd ed., Chicago
- Betheil, Richard, 1978: The ENA in Prespektive: The Transformation of Collective Bargaining in the Steel Industry, in: *Review of Radical Political Economics*, 10, Summer, 1-24.
- Blin, Dick, 1987: Steelworkers Give Up Jobs, Work Rules, Money, Benefits, Holidays to USX, in: *Labor Notes*, February.
- Brody, David, 1987: The Origins of Modern Steel Unionism: The SWOC Era, in: Paul F. Clark, Peter Gottlieb, and Donald Kennedy, *Forging a Union of Steel. Philip Murray, SWOC, & the United Steelworkers*, Ithaca, N.Y., 13-29.
- CBO-United States, Congress, Congressional Budget Office, 1987: *How Federal Policies Affect the Steel Industry*, Febr., Washington D.C.
- Chethik, Neil, 1987: The Intercultural Honeymoon Ends, in: San Jose Mercury News, February 8, reprinted in: Mike Parker and Jane Slaughter, 1988: *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston, 119 f.
- Crandall, Robert W., 1968: Vertical Integration and the Market for Repair Parts in the United States Automobile Industry, in: *Journal of Industrial Economics* 16, July, 212-234.
- Crandall, Robert W., 1981: *The U.S. Steel Industry in Recurrent Crisis: Policy Options in a Competitive World*, Washington D.C.
- Davis, Mike, 1986: *Phoenix im Sturzflug. Zur politischen Ökonomie der Vereinigten Staaten in den achtziger Jahren*, Berlin.
- DOC-United States, Department of Commerce, 1985: *The U.S. Motor Vehicle and Equipment Industry Since 1958*, Washington D.C.
- Doeringer, Peter B., and Michael J. Piore, 1971: *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington.
- Dohse, Knut, Ulrich Jürgens und Harald Russig, 1982: *Hire and Fire? Senioritätsregelungen in amerikanischen Betrieben*, Frankfurt.
- Dubios, Thomas, with D. Bensman, G. LeRoy, and Jack Metzgar, 1985: *Where Have All the Jobs Gone?*, East Chicago, Calumet Project for Industrial Jobs.
- Esser, Josef, Wolfgang Fach, und Werner Väth, 1983: *Krisenregulierung: Zur politischen Durchsetzung ökonomischer Zwänge*, Frankfurt.
- Ferguson, Thomas and Joel Rogers, 1986: Eine neue Politik ohne neue Wähler: Der Rechtsdruck der Demokraten in den USA, in: *Leviathan*, Nr. 2, 255-289.
- Flora, Whitt, 1987: Steel Bankruptcies Empty the Pension Agency's Till, in: *Iron Age*, May, 39-42.
- Gartman, David, 1986: *Auto Slavery*, New Brunswick, N.J.
- Gersuny, Carl, 1982: Origins of Seniority Provisions in Collective Bargaining, in: *Labor Law Journal*, No. 33, August, 518-524.
- Goldfield, Michael, 1987: *The Decline of Organized Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- Goodman, Marshall R., and Margret T. Wrightson, 1987: *Managing Regulatory Reform. The Reagan Strategy and Its Impact*, New York.
- Heckscher, Charles, 1988: *The New Unionism, Employee Involvement in the Changing Corporation*, New York.
- Helper, Susan R., 1987: *Supplier Relations and Technical Change: Theory and Application to the US Automobile Industry*, Ph.D. Thesis, Dept. of Economics, Harvard University, Cambridge.
- Henry, David K., and Richard P. Oliver, 1987: The Defense Buildup, 1977-85: Effects on Production and Employment, in: *Monthly Labor Relation Review*, August, 3-11.
- Herding, Richard, 1980: *Kontrolle am Arbeitsplatz. Kapitalistische Arbeitsorganisation und Gewerkschaften in den USA*, Frankfurt.
- Hogan, William T. 1972: *The 1970's: Critical Years for Steel*, Lexington, Mass.

- Huffbauer, Gary Clyde, Diane T. Berliner, and Kimberly Ann Elliott, 1986: *Trade Protection in the United States, 31 Case Studies*, Washington D.C.
- Jefferys, Steve, 1986: *Management and Managed: Fifty Years of Crisis at Chrysler*, New York, Cambridge.
- Katz, Harold, 1977: *The Decline of Competition in the Automobile Industry, 1920-1940*, New York.
- Katz, Harry C., 1985: *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, Mass.
- Keil, Roger, 1988: Regionalplanung von Unten. Der Arbeitskampf von Van Nuys, General Motors. Ein Gespräch mit dem Aktivist Eric Mann, in: *Kommune*, Mai, 62-65.
- Köhler, Christoph, 1981: *Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik – Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie*, Frankfurt.
- Krafcik, John F., 1986: *Learning from NUMMI*, paper prepared for the International Motor Vehicle Programme, Massachusetts Institute of Technology, September.
- Kuttner, Robert, 1986: Unions, Economic Power & the State, in: *dissent*, Winter, 33-44.
- Lamoreaux, Naomi R., 1985: *The Great Merger Movement in American Business*, Cambridge, England.
- Lanzillotti, Robert F., 1971: The Automobile Industry, in: Walter Adams (ed.), *The Structure of American Industry*, New York, 256-301.
- Lee, Albert, 1988: *Call Me Roger*, Chicago.
- Lipietz, Alain, 1985: Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise. Einige methodische Überlegungen zum Begriff der »Regulation«, in: *Prokla* 58, 109-137.
- Luria, Dan, 1987: *Work Organization and Manufacturing Performance in the U.S. Automotive Sector, 1982-1992*, paper presented at the conference on »The Future of Work in the Automobile Industry«, Automobile Project, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nov. 5-6.
- Lynn, Leonard H., 1982: *How Japan Innovates: A Comparison with the U.S. in the Case of Oxygen Steel-making*, Boulder.
- Marcello, Dieter, 1985: Saturn – oder die Story vom Anfang und vom Ende der besonderen amerikanischen Gewerkschaftsgeschichte, in: *Kommune*, 3.Jg., Nr. 9, 6. Sept., 13-16.
- Markusen, Ann, 1985: *Steel and Southeast Chicago: Reasons and Opportunities for Industrial Renewal*, Chicago, Northwestern University, Center for Urban Affairs and Policy Research.
- Meyer, Peter, 1986: General Motors und Saturn Plant: A Quantum Leap in Technology and its Implications for Labour and Community Organizing, in: *Capital & Class*, No. 30, Winter, 74-95.
- Moore, Thomas, 1988: Make-Or-Break Time for General Motors, in: *Fortune*, Febr. 15, 14-20.
- MVMA-Motor Vehicle Manufacturers Association of the United States, Inc., diverse Jahre: *Motor Vehicle Facts & Figures*, Detroit.
- Nyden, Philip W., 1984: *Steelworkers Rank-and-File: The Political Economy of a Union Reform Movement*, New York.
- Parker, Mike, and Jane Slaughter, 1988: *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston.
- Piore, Michael J., 1982: American Labor and the Industrial Crisis, in: *Challenge*, March/April, 5-11.
- Reich, Robert B., and John D. Donahue, 1985: *New Deals: The Chrysler Revival & The American System*, New York.
- Rusen, Paul, Interview with, 1987: Firing the Boss. The Steelworkers at Wheeling Pitt, in: *Labor Research Review*, Vol. 6, No. 1, 63-77.
- Scherer, Frederic M., 1970: *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston.
- Scherrer, Christoph, 1988: Mini-Mills – A New Growth Path for the US-Steel Industry, in: *Journal of Economic Issues*, 22(4), December, 1179-1200.
- Scherrer, Christoph, 1987: Im Alleingang: Die Krisenüberwindungsstrategie des US-Stahlkapitals, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 10, Oktober, 615-621.
- Scherrer, Christoph, 1985: Wo ist die Militanz der amerikanischen Arbeiter geblieben?, in: *Dollars & Träume*, Heft 11, 103-114.
- Statistical Abstract of the United States 1988, 108th ed., *U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census*, Washington D.C.,
- Taylor, Alex III, 1988: Iacocca's Time of Trouble, in: *Fortune*, 14. März, 39-43.

- Thorn, Richard S., 1975: *Changes in the International Cost Competitiveness of American Steel 1966-1973*, Working Paper No. 8, Pittsburgh, University of Pittsburgh, Febr. 1975.
- Tiffany, Paul A., 1988: *The Decline of American Steel: How Management, Labor and Government Went Wrong*, New York.
- USITC-United States, International Trade Commission, 1987: *Annual Survey Concerning Competitive Conditions in the Steel Industry and Industry Efforts to Adjust and Modernize*, USITC Publication 2019, September, Washington D.C.
- Walker, Charles R., 1976: *Toward the Automatic Factory, A Case Study of Men and Machines*, Westport.
- Wilkins, Mira, and Frank Ernest Hill, 1964: *American Business Abroad. Ford on Six Continents*, Detroit.