

Toyota-Transporter HiLux: Der Wettkampf um den europäischen Automarkt geht nun erst richtig los

Der erste Japaner „made in Germany“

Die japanischen Auto-Giganten drängen mit eigenen Produktionsstätten nach Europa: Toyota, Japans größter Hersteller, baut Transporter mit VW und will Pkw in Frankreich

montieren; Honda und Nissan fertigen bereits ihre Autos in England. Mit den Fabriken vor Ort wollen die Auto-Firmen aus Fernost Handelsbarrieren der Europäer unterlaufen.

Es war eine mühsame Annäherung. Dem Toyota-Manager Yukihiro Tsuge kam, seit er im Mai vergangenen Jahres mit VW-Leuten im Werk Hannover zusammenarbeitet, vieles äußerst merkwürdig vor. Seinen deutschen Partnern bei Volkswagen erging es nicht anders.

Natürlich steht Tsuge bei Toyota Urlaub zu, zwei Wochen im Jahr. Nur käme der Japaner nie auf den Gedanken, die ganze Zeit auch freizunehmen. Bei Volkswagen aber war während der dreiwöchigen Werksferien, wie Tsuge überrascht feststellte, tatsächlich niemand da, nicht mal eine der Führungskräfte.

Die VW-Leute wiederum konnten mit den Konstruktionsplänen zunächst nicht viel anfangen, die der Toyota-Mann ihnen vorlegte. Die Blaupausen waren mit japanischen Standards bezeichnet, und die stimmen nun mal nicht mit den deutschen DIN-Normen überein.

Nach einem dreiviertel Jahr sind Tsuge und seine VW-Kollegen sich nähergekommen. Dienstag dieser Woche starten sie eine Produktion, wie es sie hierzulande noch nie gab: Toyota und VW bauen in Hannover gemeinsam ein Fahrzeug, einen Transporter mit offener Ladefläche über der Hinterachse.

Ein Teil der Produktion wird mit dem VW-Emblem als Volkswagen Taro, der andere Teil mit dem japanischen Firmenzeichen als Toyota HiLux verkauft werden.

Das Projekt startet zwar recht bescheiden. Im ersten Jahr sollen gerade 8000 Wagen vom Band laufen. Dennoch hat die Gemeinschaftsproduktion auf deutschem Boden für beide Firmen eine hohe strategische Bedeutung: Die Chefs von VW und Toyota, Carl Hahn und Eiji Toyoda, werden beim feierlichen Produktionsbeginn dabei sein.

Es ist ein deutliches Signal dafür, daß die Japaner ihren Angriff auf Europa nun erst richtig starten. Die Autobauer aus Fernost wollen dabei sein, wenn mit dem zusammenwachsenden Europa der größte und kaufkräftigste Binnenmarkt der Welt entsteht. Honda und Nissan montieren bereits in Großbritannien Personenaautos. Für Toyota, den größten japanischen Autoproduzenten, bildet die Zusammenarbeit mit VW nur einen ersten vorsichtigen Tasterversuch.

Das Hauptziel der Toyota-Manager ist eine Pkw-Fabrik in Europa. Seit zwei Jahren sind sie mit der Prüfung von Standorten beschäftigt, jetzt zeichnet sich ein Ergebnis ab. Angeblich plant Toyota, mit Renault in Frankreich eine Produktion aufzubauen. Dort könnte Toyota jährlich rund 100 000 Wagen herstellen.

Die Indizien deuten alle in die gleiche Richtung: Japans Autogiganten wollen mit Macht ihre Strategie, mit der sie so erfolgreich den US-Markt eroberten, auf Europa übertragen. Sie wollen zumindest einen Teil ihrer Fahrzeuge auf den Kontinenten fertigen, auf denen sie verkauft werden.

Das Motiv für diese Konzernpolitik ist offenkundig. Japans Autobauer wollen mit den Fabriken vor Ort Handelshürden unterlaufen; und sie wollen sich gegen die Fährnisse von Währungsschwankungen wappnen. Die EG-Staaten streiten noch untereinander, wie sie auf die



Partner Toyoda, Hahn: Probleme, die keiner ahnte

Die ersten Taros und HiLux, die vom Band laufen, markieren für die deutsche Autoindustrie eine Zäsur. Mochten die Japaner mit ihren Exporten noch so erfolgreich sein, mit dem Gütezeichen made in Germany konnten bislang nur deutsche Firmen ihre Produkte auszeichnen. Und nun baut ausgerechnet ein japanisches Unternehmen einen Wagen in Deutschland zusammen.

Herausforderung reagieren sollen. Bislang begrenzen Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien und Portugal die Einfuhren japanischer Wagen, die übrigen Staaten hingegen gewähren weitgehend freie Zufahrt. Unklar ist, wann beispielsweise ein von Nissan in Großbritannien gebautes Fahrzeug als europäisches Auto gilt und in Frankreich nicht mehr als japanischer Import abgewiesen werden kann.

Geht es nach den Franzosen, muß der Anteil heimischer Produktion („local content“) möglichst hoch, bei 80 Prozent etwa, liegen. Mit einer solchen Schutzmauer hoffen die Politiker in Paris, ihrer Industrie noch eine Schonfrist vor den Japan-Exporten aus Großbritannien verschaffen zu können. Doch spätestens wenn der erste Japaner seine Wagen in Frankreich montiert, hilft auch das nicht mehr.

So einleuchtend die Planspiele der Japaner erscheinen, die Umsetzung in die europäische Wirklichkeit stößt auf mancherlei Schwierigkeiten.

Honda stellte bereits nach eineinhalb Jahren die gemeinsame Produktion seines Spitzenmodells Legend mit Austin Rover wieder ein. Die Fertigung in Großbritannien konnte die strengen Qualitätsanforderungen der Japaner für ihr teuerstes Modell nicht erfüllen. Nun versucht Honda es mit einem anderen Fahrzeug. In diesem Jahr beginnt bei Rover die Fertigung des Honda Concerto.

Toyota mußte in Hannover eine lange Reihe von Problemen aus dem Weg räumen, die Firmenchef Toyoda sicher nicht ahnte, als er den Vertrag mit Carl Hahn unterschrieb. Die Schwierigkeiten wurden erst sichtbar, als VW-Werker nach Japan flogen und Toyota-Manager nach Deutschland, um die Produktionsmethoden des jeweiligen Partners kennenzulernen.

Die Besuchergruppen kamen, in Japan wie in Deutschland, zu dem gleichen Ergebnis: Obwohl sich doch weltweit die Methoden industrieller Fertigung weitgehend angenähert haben, werden Autos bei VW und Toyota auf höchst unterschiedliche Weise gebaut.

In Hannover gewann Toyota-Manager Tsuge schnell den Eindruck, VW fertige 70 Prozent aller Teile für einen Wagen selbst, vom Motor bis zur Radkappe. In Japan kaufen die Autofirmen fast alles von Zulieferern.

Unterschiedlich ist die Arbeit an den Fließbändern organisiert. In Hannover verrichten die Arbeiter, wie in den meisten deutschen Autowerken, kleinste, immer wiederkehrende Handgriffe. In Japan hingegen dürfen die Autowerker mehr in Gruppen arbeiten. Das gibt jedem Bandarbeiter mehr Verantwortung und Motivation. Fehler, die er bei der Montage macht, muß er selbst ausbessern. Also arbeitet er entsprechend sorgfältig.

Dennoch montieren die Toyota-Werker deutlich schneller. Das höhere Arbeitstempo ist möglich, weil von einem Modell nur wenig unterschiedliche Varianten gefertigt werden. Bei VW hingegen gibt es beispielsweise über 25 verschiedene Kabinen für das Fahrerhaus eines Transporters. Das mag die Kundschaft freuen, weil sie eine große Auswahl hat; es erhöht aber die Kosten.

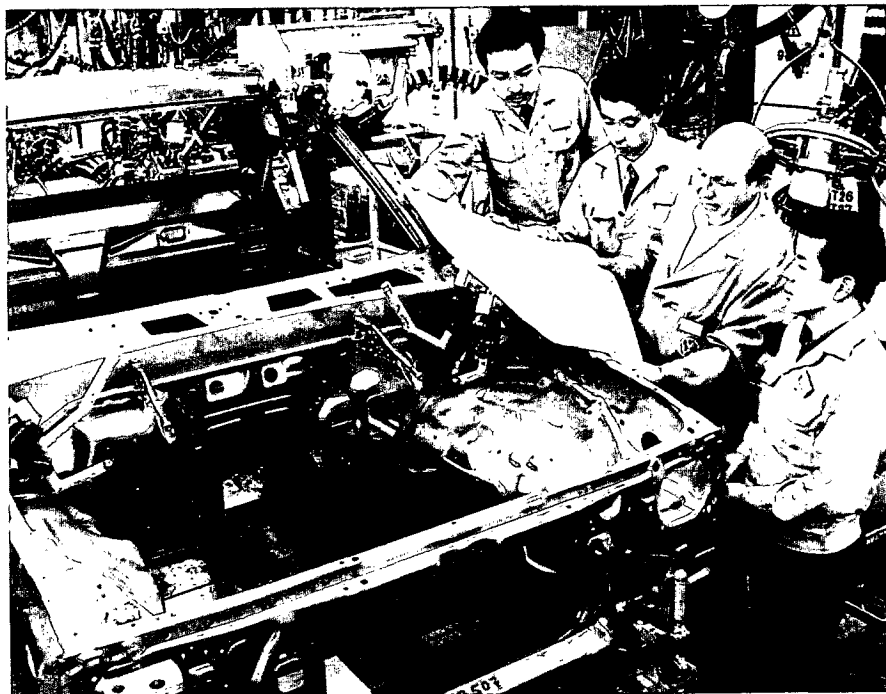
Im Hannoveraner VW-Werk werden die Vorzüge der japanischen Fertigungstechnologie vorerst allerdings kaum durchschlagen. Das Gemeinschaftsauto wird auf einem Band montiert, auf dem auch der Transporter von VW durch die Halle läuft. Und der bestimmt Produktionstempo und -art.

Langfristig ist VW-Chef Hahn durchaus bereit, von den Japanern zu lernen. Vorerst aber geht es ihm vor allem dar-

lerdings wie eine Geschichte aus der Provinz.

General Motors und Toyota montieren in den USA in einer gemeinsamen Fabrik ein Pkw-Modell. Ford baut in Australien zwei Mazda-Modelle nach und verkauft die Autos mit der blauen Pflaume auf dem Kühler als eigene Wagen. Mit Nissan entwickelt Ford eine Großraumlimousine und kann dabei, wie bei all diesen Projekten, Milliarden an Investitionskosten sparen.

Die Branchenriesen General Motors und Ford haben sich, wie die Japaner, längst eine Weltstrategie parat gelegt, mit der sie ihre Konzerne für den Kampf um die Kunden fit machen: Danach muß ein Massenhersteller auf den drei größten Automärkten der Welt – in Asien, Europa und den USA – mit eigenen Werken vertreten sein.



Gemeinschaftsproduktion bei VW: Niemand verstand die japanischen Zeichnungen

um, das VW-Modellprogramm billig zu erweitern.

Volkswagen baut zwar schon einen ähnlichen Wagen wie den neuen VW Taro, den Golf Caddy. Das Auto wird von Handwerkern, Gärtnereien oder Bauunternehmern gefahren. Der Toyota HiLux, der bereits seit Jahren in Japan gebaut wird, kann aber mit einer Nutzlast von einer Tonne fast doppelt soviel laden wie der Caddy.

Ein solches Modell hätte VW schwerlich im Alleingang entwickeln können. Die Investitions-Milliarden wären bei der erwarteten Absatzmenge nicht wieder zu erwirtschaften. Deshalb die Liaison mit Toyota.

Im Vergleich zur weltweiten Zusammenarbeit, die amerikanische und japanische Konzerne schon seit Jahren praktizieren, wirkt das Hannover-Projekt al-

Die europäischen Hersteller müssen da noch viel lernen. Kein einziger verfügt über ein Pkw-Werk in den USA oder in Japan. Vor einer engen Zusammenarbeit mit den Konkurrenten, auch denen auf dem alten Kontinent, schreckten sie bislang meist zurück. Getrieben vom Stolz der Techniker, entwickelten sie ihre Wagen lieber allein, auch wenn das Milliarden teurer ist.

Entsprechend argwöhnisch wird die Zusammenarbeit von VW und Toyota beäugt. Im VW-Vorstand warnten Skeptiker, VW gefährde sein Image, wenn die Wolfsburger erstmals einen Volkswagen verkauften, der sich nur durchs Firmenemblem von einem Toyota unterscheidet.

Carl Hahn glaubt, dieses Risiko eingehen zu müssen. Die Linie ist klar: Wenn die Japaner schon nicht zu schlagen sind, sollte man sich mit ihnen zusam-

mentun. Von deutschen Konkurrenten ertret er dafür Kritik. Ein Autochef schimpft: „Damit hat Hahn den Japanern Tür und Tor geöffnet.“

Hahn kann darauf verweisen, daß die Fernost-Giganten längst da sind. Nissan hat im vergangenen Jahr in seinem britischen Werk 55 000 Mittelklassewagen gebaut und will die Produktion bis 1992 auf 200 000 Autos im Jahr steigern.

Wenn Mitsubishi und Toyota bislang noch keine Pkw-Produktionsstätte aufgebaut haben, dann nur wegen der Unsicherheit darüber, welche Einfuhrschranken der Gemeinsame Markt nach 1992 haben wird. Sobald das festgelegt ist, werden Toyota & Co. entscheiden, ob sie eigene Pkw-Werke errichten oder lieber Gemeinschaftsproduktionen mit Europäern aufziehen.

Welche Lösung sie auch wählen: Der Wettkampf um den europäischen Automarkt geht dann erst richtig los. Und daß den nicht alle Firmen überleben, dürfte feststehen. Ein für Europa zuständiger General-Motors-Manager prophezeit: „Mindestens einer wird dann noch von der Stange fallen.“

GEWERKSCHAFTEN

Weit vorgewagt

Hermann Rappe von der IG Chemie hat's geschafft: Der Streit um die Sonntagsarbeit geht nun erst einmal in der Gewerkschaft weiter.

Über Silvester wollte Herrmann Rappe, wie jedes Jahr, an die Ostsee fahren. Doch statt mit Frau und Hund am Strand spazierenzugehen, mußte der Vorsitzende der zweitgrößten Industriegewerkschaft Überstunden machen.

An den verpatzten Ferien ist der Vorsitzende der Gewerkschaft Chemie-Papier-Keramik selbst schuld. Zum Erstauen seiner Kollegen hatte der streitbare Gewerkschafter, der für die SPD im Bundestag sitzt, zwischen den Feiertagen das heikle Thema Sonntagsarbeit abermals zum Streitfall gemacht.

„In Einzelfällen“, so hatte Rappe in einem Zeitungsinterview erklärt, müßte die IG Chemie auch über Sonntagsarbeit „aus wirtschaftlichen Gründen“ verhandeln. Bislang läßt die Gewerbeordnung Ausnahmen vom Verbot der Sonntagsarbeit nur aus technischen Gründen zu.

Mit ähnlichen Äußerungen hatte schon der saarländische Ministerpräsident Oskar Lafontaine die Gewerkschaften auf dem SPD-Parteitag in Münster gereizt und verärgert. Kürzere Arbeitszeit und neue Stellen, so Lafontaine, ließen sich künftig nur noch durch längere Maschinenlaufzeiten und mehr Samstags- und Sonntagsarbeit erkaufen.

Nur mit Mühe konnten wortstarke DGB-Funktionäre, wie IG-Metall-Chef

Franz Steinkühler, die gefährliche Diskussion abblocken. Nun riß Rappe, während der Spitzenmetaller im bayrischen Schliersee Ski fuhr, die alten Wunden wieder auf.

Mit seinem Vorschlag, so Rappe, wolle er doch nur verhindern, daß Arbeitsplätze in EG-Länder wie Belgien oder Spanien abwanderten, wo Wochenendarbeit leichter möglich sei. Zudem ließen sich technische und wirtschaftliche Gründe in modernen Unternehmen ohnehin nicht mehr trennen.

Die unbefangene Art, in der ein Gewerkschaftsvorsitzender technische und wirtschaftliche Argumente in einer Frage benutzt, die nicht ohne weiteres mit Ja oder Nein zu beantworten ist, mußte Widerspruch erregen. Selbst Politiker aus einem anderen Lager wie der Vorsit-

gleich durchsetzen. Durch Rappes Vorstoß, klagt Metall-Funktionär Zwickel, würden er und seine Kollegen nun „in sinnlose und kräftezehrende Abwehrkämpfe verstrickt“.

Den vorlauten IG-Chemie-Chef („Ich lasse mir das Denken nicht verbieten“) stören die Schwierigkeiten seiner Kollegen wenig. Er hat gute Gründe für seinen Vorstoß.

Gerade in der Chemieindustrie häufen sich in den letzten Monaten Anträge großer Glas- und Reifenhersteller auf Sondergenehmigungen für Wochenendarbeit. Die Firma Thyssen-Polymer, eine Tochter des Thyssen-Konzerns, in Bogen im Bayerischen Wald will vom 9. Januar an ihre Maschinen rund um die Uhr laufen lassen. Andernfalls, drohte der Hersteller von



Westfalenpost

„Warum eigentlich nicht?!“

zende der CDU-Sozialausschüsse Ulf Fink oder Baden-Württembergs Ministerpräsident Lothar Späth distanzieren sich von Rappe.

Noch ablehnender reagierten die Kollegen im DGB. Rappe, so der IG-Metall-Vorständler Klaus Zwickel, versuche, „einen Keil in die Gewerkschaftsbewegung zu treiben“. Deutlicher wurde Detlef Hensche von der IG Druck: „Wer heute bereit ist, den Sonntag preiszugeben, wird garantiert morgen in den Löhnen und übermorgen beim Urlaub nachgeben.“

Der Ärger unter Rappes Kollegen ist verständlich. Dessen neue Beweglichkeit trifft die Spitzenfunktionäre zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt.

So verhandelt die IG Druck gegenwärtig über einen neuen Manteltarifvertrag, mit dem sie die Arbeit an Sonn- und Feiertagen weiter einschränken möchte. Die IG Metall will im nächsten Jahr die 35-Stunden-Woche bei vollem Lohnaus-

Kunststoffrohren, werde er künftig woanders investieren.

Die IG Chemie stimmte der Samstags- und Sonntagsarbeit zu. Als Gegenleistung ertrotzte sie von der Geschäftsführung monatlich 350 Mark mehr Lohn für alle Wochenendarbeiter und 26 neue Stellen.

„Ich kann solche schweren Entscheidungen doch nicht dem Betriebsrat überlassen“, meint Rappe. Damit spielt er auf ähnliche Fälle bei der IG Metall an, wo Betriebsräte, wie bei BMW in Regensburg oder bei Opel in Bochum, hinter dem Rücken der Zentrale Verträge über Wochenendarbeit abschlossen.

Ähnliches allerdings schiene bei der IG Chemie ohnehin kaum möglich. Die Führung der IG Metall ist eher in Gefahr, in ihrer kämpferischen Haltung ein wenig voranzupreschen, so daß die Kollegen vor Ort dann wieder den Anschluß zur betrieblichen Wirklichkeit herstellen müssen. Die IG Chemie dagegen ver-