

Auto-Industrie

Kreative Krise

Amerikas Auto-Konzerne, einst die Wohlstandssymbole der Nation, geraten gegenüber den Japanern immer mehr ins Hintertreffen.

Ford-Chef Harold („Red“) Poling sieht schlechte Zeiten kommen für Amerikas Automobil-Industrie: „Wir fahren in die Rezession, wir haben eine lange Holperstrecke.“

Ein Stück des Weges ist schon zurückgelegt. Polings Firma, die 1988 noch den höchsten Gewinn eingefahren hatte, der jemals von einem Auto-Unternehmen erzielt wurde, meldet für das dritte Quartal 1990 einen Profit-Einbruch von 78,7 Prozent und Absatzeinbußen von 16 Prozent.

Schlimmer noch als Ford traf es die heimischen Konkurrenten. Chrysler-Chef Lee Iacocca mußte einen Quartalsverlust von 214 Millionen Dollar melden und Absatzzrückgänge von 20 Prozent. General Motors (GM), der Welt größtes Industrie-Unternehmen, registrierte gar den höchsten Quartalsverlust seiner Geschichte – 1,98 Milliarden Dollar. Der Grund: GM schließt neun Fabriken in Nordamerika und möchte die horrenden Stilllegungskosten auf einen Schlag wegstecken.

Robert C. Stempel, seit August Chef bei GM, will ohne Überkapazitäten in die Marktkämpfe der neunziger Jahre gehen. Die Schließungen, so Stempel,



Ford-Chef Poling, GM-Chef Stempel: Profit und Absatz brechen ein

seien „ein Hauptelement in der langfristigen Strategie von GM, die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Werke in Nordamerika zu verbessern“.

Für die Lösung dieser Aufgabe wird die Zeit knapp. Der Trend bei den großen Drei der amerikanischen Auto-Industrie scheint langfristig nur eine Richtung zu kennen: nach unten.

1955 noch hatten die damals allmächtigen US-Konzerne rund 95 Prozent der im Lande verkauften Autos produziert, 20 Jahre später waren sie auf 82 Prozent herunter. Inzwischen liegt der Anteil der heimischen Hersteller bei nur noch knapp 65 Prozent. Der Rest ging überwiegend an Japan. Von den knapp 9,3 Millionen verkauften Autos des Modelljahres 1990 waren mehr als 2,6 Millionen Japaner.

Viele davon rollten aus amerikanischen Fabriken der Nippon-Konzerne.



Honda-Produktion in Ohio: Stets schneller am Kunden



Japans Auto-Unternehmen bauen nicht nur ihre Marktanteile, sondern auch ihre Werke in den USA aus. Von den 5,4 Millionen Pkw, die während der ersten zehn Monate des Jahres in den USA hergestellt wurden, stammten bereits rund eine Million aus Werken, die Honda, Toyota, Nissan und Mazda gehören.

Bis Mitte dieses Jahrzehnts wollen die Japaner die Leistungskraft ihrer US-Fabriken noch einmal verdoppeln, auf 2,5 Millionen Autos im Jahr. Pessimisten sehen den US-Marktanteil der Japaner in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts schon auf 40 bis 45 Prozent steigen.

Nachdem sie sich 20 Jahre lang auf das Kleinwagengeschäft beschränkt hatten, waren die japanischen Firmen 1988 voll in den auskömmlichen Markt der gehobenen Mittelklasse (Fahrzeuge von 12 000 bis 25 000 Dollar) eingedrungen. Der Honda Accord (12 000 bis 20 000 Dollar) liegt seit zwei Jahren in der Zu-

lassungstatistik vorn. Toyota versucht mit dem Camry (12 000 bis 19 000 Dollar) zusätzlichen Verdrängungswettbewerb gegen Marken wie Ford, Mercury, Chevrolet, Pontiac, Dodge und Plymouth.

Es sind keineswegs mehr die niedrigen Preise, die Japan-Autos so attraktiv machen; auch in der Technik sind die Fernost-Fabrikate den US-Autos nicht immer überlegen. Doch Firmen wie Honda oder Nissan haben zwei gewichtige Vorteile: Sie passen die Autos schneller den Wünschen der Kundschaft an, und sie führen meistens im Qualitätsvergleich.

Vor allem Toyota und Honda liegen in den Qualitätsranglisten vorn, gestört allenfalls durch die weit teureren Mercedes-Benz-Produkte. US-Marken wie et-

Eine Verpackung aus

STYROPOR® SCHÜTZT UND...



... IST
100% RECYCLINGFÄHIG
ABSOLUT FCKW-FREI 
GRUNDWASSERNEUTRAL

Die Hersteller von Verpackungen aus Styropor® (EPS) in Deutschland und Österreich haben sich verpflichtet, jede Sammelstelle, die eingerichtet wird, zum Recycling zu entsorgen. Viele Händler und Kommunen machen bereits mit. Zu Gunsten unserer Umwelt. Helfen auch Sie mit, Müllberge abzubauen.

Mehr darüber erfahren Sie beim IZK, Informationszentrum, Kunststoffverpackungen GmbH, Fellnerstraße 5, 6000 Frankfurt/Main 1, Telefon: 0 69/59 04 41.

R = reg. WZ der BASF Aktiengesellschaft für EPS. Alle Aussagen gelten auch für EPS anderer Hersteller: BP Chemicals GmbH, Shell Chemie GmbH, Hüls AG, Montedison Deutschland GmbH, Atochem Deutschland GmbH und Sunpor Kunststoff GmbH.

Anrufbeantworter ?

Noch nie waren sie so günstig. Ein endlos klingelndes Telefon sollte es deshalb auch bei Ihnen nicht mehr geben, denn unbemerkt gehen oftmals die wichtigsten Anrufe verloren! Unser neuer **CODE-A-PHONE 2760 mit Fernabfrage und deutscher Postzulassung** - übrigens das mit Abstand preis-leistungstärkste Gerät am Markt, bietet Ihnen zusätzlich Raumüberwachung, einfachste Bedienungslogik, individuelle Ansage bis 28 Sekunden in Spitzenqualität, blitzschneller Ansagenwechsel, sprachgesteuerte Aufzeichnung 2 x 30 Minuten, **Klingelzeit bis 5 x**, hausinterne Nachrichtenzentrale + Diktat - auch fernabfragbar, Wiedergabe mit Letztwortautomatik, heimliches Mithören, digitaler Anruferzähler, 1000 verschiedene Fernabfragecodes und vieles andere mehr. Ein Gerät für den harten täglichen Einsatz - Sie sollten auf keinen Fall mit weniger zufrieden sein! Erhältlich im preisbewußten Fachhandel, in Kaufhäusern + Märkten (z.B. Karstadt, Kaufhof, Metro, Altkauf, Hertie, Stinnes + COOP, Porst, Massa, HOT, Wegert, Völkner, Brinkmann, Schauland usw.) Weitere Bezugsquellen: GTT, Hauptstr.30, 1000 Bln 62, 030 -784 30 62



CODE-A-PHONE

kein anderer hat 33 Jahre Erfahrung mit über 12 Millionen Anrufbeantwortern

WIRTSCHAFT

wa Buick geraten eher zufällig einmal auf die vorderen zehn Plätze.

US-Zeitschriften wie *Consumer Reports* oder auch Motor-Magazine wie *AutoWeek* gehen ganz selbstverständlich davon aus, daß japanische Fahrzeuge besser sind: *Consumer Reports* etwa bewertete kürzlich das Mazda MX 6-Coupé anderthalb Klassen besser als den Ford Probe, obwohl beide Fahrzeuge technisch identisch sind und vom gleichen Fließband rollen.

Die Public-Relations-Vorteile der fernöstlichen Unternehmen haben soliden Hintergrund. Japans Auto-Konzerne holten ihre westlichen Konkurrenten nicht nur in Produkttechnik und Styling ein, sie sind ihnen in der Produktionstechnik inzwischen weit voraus.

Schon 1984 hatte das Massachusetts Institute of Technology (MIT) in einer Auto-Studie vermerkt: „Nach Jahrzehnten effektiver Markt-Isolierung, vor allem wegen billiger Energie, hat die US-Industrie Autos ohne Beziehung zum Weltmarkt-Trend gebaut.“

Produktionstechnisch waren die Riesen-Amis der sechziger und siebziger Jahre eher Lastwagen, mit schweren Rahmen und großen Toleranzen bei Türen, Motorhauben und Kofferraumklappen. Auch nach den Ölkrisen hatte sich die US-Industrie nur schwer von dem Spruch Henry Fords II. trennen können, daß Blech die Kassen fülle - je mehr, desto besser.

Zur Abkehr von dieser Denkweise wurde die amerikanische Auto-Industrie Mitte der Siebziger durch die Washingtoner Regierung gezwungen, die Vorschriften für eine sparsamere Motorenausstattung erließ. Kleinere Motoren allerdings hatten die US-Konzerne nicht entwickelt, sie mußten ganz von vorn anfangen.

Doch der Übergang von Großwagen zu Kleinwagenteknik ist aufwendig. Die Japaner, mit ihren Kleinwagen, erhielten einen natürlichen Wettbewerbsvorteil.

Von den großen Drei schaffte es nur Ford, Produkt- und Produktionstechnik auf japanisches Niveau anzuheben. Das damals fast bankrotte Unternehmen entwickelte die Taurus- und die Sable-Mittelklasse-Serie, bei deren Grundkonstruktion auf einfache Produktionsabläufe geachtet wurde.

Die neuen Wagen bestanden aus weit weniger Teilen, die außerdem einfacher zusammenzubauen waren als die der US-Konkurrenz. Die Taurus- und die Sable-Serie wurden große Markterfolge und stramme Gewinnproduzenten.

Ford zog in der Produktivität mit Nissan, Honda und Mazda gleich. General Motors und die europäischen Firmen blieben abgeschlagen. Doch wäh-

rend Ford noch die Rekordgewinne aus seinen neuen Fabriken kassierte, war Toyota, Japans größter Auto-Konzern, in der Fertigungstechnik schon wieder einen Schritt weiter.

Eiji Toyoda, Mitglied der Gründerfamilie, und sein Produktionschef Taiichi Ohno hatten nahezu unbemerkt das von Henry Ford und dem langjährigen General-Motors-Chef Alfred P. Sloan entwickelte Prinzip der Massenerstellung verändert.

Ford-Gründer Henry hatte dieses Prinzip zu Beginn des Auto-Zeitalters mit dem T-Modell auf die Spitze getrieben. „Das T-Modell“, befand der Auto-Industrielle, „kann in jeder Farbe bestellt werden, vorausgesetzt, sie ist schwarz.“ Klassische Massenfertigung, folgerte Toyoda, sei zwar sehr produktiv, aber auch unflexibel und kundenfeindlich.

Deshalb entwickelten Toyoda und Ohno ein computergestütztes Produktions- und Verteilungsprinzip, das eher an die Buchungsvorgänge einer Fluggesellschaft als an den Fertigungstakt einer konventionellen Autofabrik erinnert: Binnen kurzer Zeit kann die Fertigung so programmiert werden, daß ein Wagen in jeder gewünschten Farbe und Ausstattung hergestellt wird.

Das geht nur bei flexiblen Zulieferungen – also ohne Lagerhaltung: Sämtliche Zulieferungen für das jeweils gewünschte Auto kommen sekunden genau von überall her genau an den Platz, wo sie zusammengebaut werden. Mit diesem Just-in-time-Prinzip drückte Toyota die Lagerhaltung gegen Null.

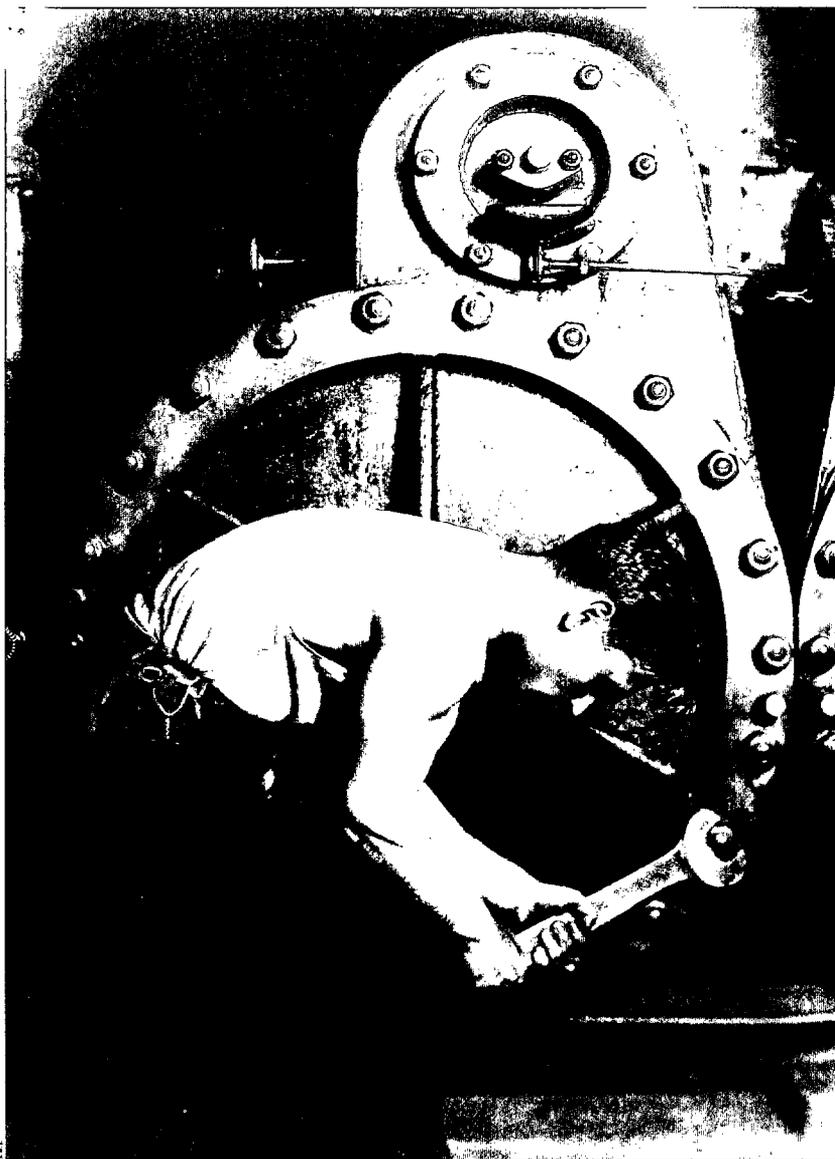
Im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz hat Japans Nummer eins die Zahl der Leute am Fließband, die Arbeitsfläche in den Fabriken, die Investition in Werkzeugmaschinen, die Ingenieurstunden und die Gesamtzeit zur Entwicklung eines neuen Produkts jeweils halbiert.

Während Amerikas große Drei sich mit neuen Modellen, vor allem aber mit neuen Motoren schwertun, verschärfen die Japaner ständig das Entwicklungstempo und sind deshalb stets schneller am Kunden.

Die Händler vor Ort werden so besser motiviert. Vertreter, die Japan-Autos verkaufen, setzen zweieinhalbmal so viele Einheiten im Jahr um wie die Verkäufer amerikanischer und europäischer Massenmarken.

Der gewaltige Kapazitätsabbau von General Motors, den Chef Stempel als „kreative Krise“ verkauft, wird von anderen denn auch eher als Kapitulation im Kampf um Marktanteile gewertet. „Die eigentliche Frage ist schon nicht mehr“, so MIT-Experte James P. Womack, „was General Motors jetzt macht, sondern ob es in vier Jahren noch mal das gleiche tun muß.“ ◀

PSI automatisiert die Fertigung.



Die Abbildung zeigt eine Photographie von Lewis W. Hine: „Power House Mechanic“, 1920. Intern. Museum of Photography, George Eastman House.

PSI liefert für die erfolgreiche Durchführung von Automatisierungsvorhaben ganzheitliche Konzepte, die komplette Software sowie eine umfassende Betreuung während und nach Abschluß des Projektes. PSI deckt dabei alle Bereiche von der echten Steuerung über die Leitebene bis hin zur Produktionsplanung ab. Gemeinsam mit PSI können Sie neue Produkte entwickeln, neue Märkte erschließen und CIM-Aspekte realisieren.

Mit 500 Mitarbeitern ist PSI eines der führenden Unternehmen im Bereich der Automatisierung von technischen und organisatorischen Prozessen.

PSI Gesellschaft für Prozeßsteuerungs- und Informationssysteme mbH: Berlin, Aschaffenburg, Velbert und Alphen/NL, Baden/A. Wenn Sie mehr über uns wissen möchten, dann schreiben Sie bitte an: PSI, Kurfürstendamm 67, 1000 Berlin 15.



Für die Zukunft PSI.