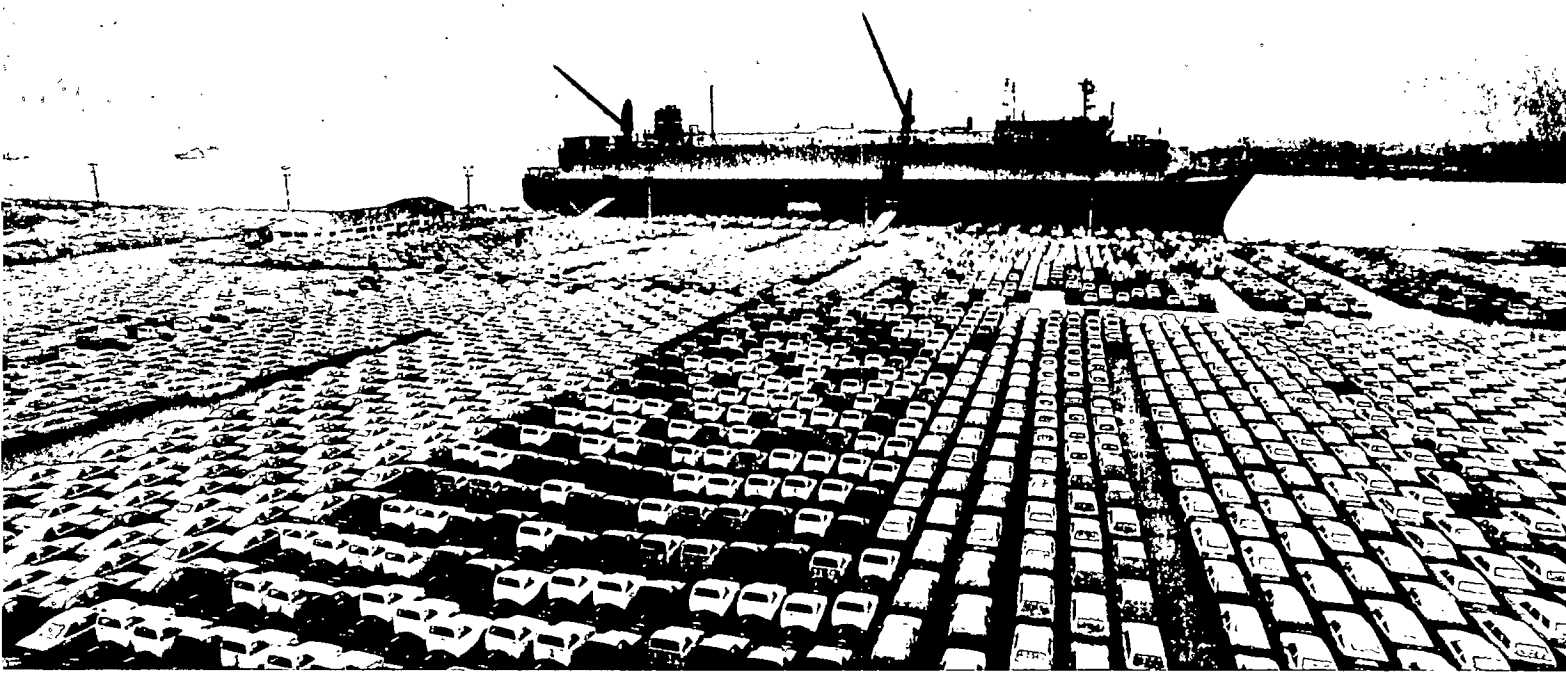


Verladung japanischer Autos: Fast täglich neue Rekorde in Produktion und Export

„Die Japaner sind auf Sieg programmiert"

Ein krasser Außenseiter stieg zur führenden Autonation der Welt auf: Die Japaner produzieren seit Jahresanfang mehr Autos als jedes andere Industrieland. Nordamerikaner und Europäer fühlen sich der Autoflut aus Fernost wehrlos ausgesetzt: „Die fressen uns auf", klagt US-Manager Henry Ford, „mit Haut und Haaren."

In der Technik macht ihnen niemand mehr etwas vor, ihre Arbeiter sind so diszipliniert wie die Roboter, die neben ihnen schaffen, ihre Produkte überschwemmen die Weltmärkte. Aber ihre Konkurrenten, so meinen die japanischen Automobilbauer, sollten sich bitte nicht beunruhigen.

„Wir sind doch", meint Shigenobu Yamamoto, Vizepräsident des Autokonzerns Toyota, „für niemanden eine Gefahr. Schon gar nicht für die Deutschen, die wir so sehr bewundern."

Solch artig-ironische Höflichkeiten machen die Bewunderten nur nervöser. Denn die Manager der deutschen Automobilkonzerne haben, wie ihre Kollegen überall in Westeuropa, Angst vor den Japanern. „Einige der Herren", so der Industrieberater und Branchenkenner Nicholas Hayek, „sind aus lauter Furcht schon wie paralysiert."

Volkswagen-Chef Toni Schmücker bringt seine Sorge noch vage und eher gelassen vor: „Wenn die Japaner kommen, müssen wir uns warm anziehen."

Bobby Lutz dagegen, Chef von Ford Europa, denkt schon über die Kältewelle hinaus. „Jedermann muß klar sein", warnt Lutz, „daß es für die europäische Autoindustrie ums Überleben geht."

Selbst Daimler-Benz-Chef Gerhard Prinz, der die Konkurrenz der japanischen Klein- und Mittelklasse-Wagen kaum fürchten muß, fühlt sich zur Warnung verpflichtet. „Auf die Japaner muß man aufpassen", mahnt er. Und auch BMW-Chef Eberhard von Kuenheim plagen düstere Visionen, wenn er an Fernost denkt: „Der Industriestandort Bundesrepublik ist in Gefahr. Das Vordringen der Japaner bedroht unsere Arbeitsplätze."

Längst hat die Branche auch die Politiker alarmiert, die besonders in Wahljahren bei dem Stichwort Arbeitsplätze zusammenzucken. Bundeswirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff, ein hartnäckiger Verfechter freien Welthandels, nutzte seinen jüngsten Besuch in Tokio, um den Japanern ins Gewissen zu reden: Sie sollten doch bei ihren Autoexporten „weise Selbstbeschränkung" üben.

Das allerdings wird den Japanern schwerfallen, denn sie sind im Automobilbau gerade erst die Weltmacht Nummer eins vor den USA geworden. Die Bundesrepublik, jahrelang weltgrößter Exporteur, haben sie bereits 1974 überholt. Und fast jedes zehnte Auto, das derzeit in der Bundesrepublik zugelassen wird, ist inzwischen ein japanisches Fabrikat.

Was Automanager und Politiker so bange macht, ist eine Schreckensvision: Die Japaner könnten mit Autos das gleiche versuchen, was ihnen mit Kameras und Uhren, mit Hi-Fi-Geräten und Taschenrechnern geglückt ist. Radio-Recorder werden in der Bundesrepublik kaum noch hergestellt, Taschenrechner kommen fast ausschließlich aus Fernost.

Die Firmenzusammenbrüche in diesen Industriezweigen gingen nicht so an den Nerv wie die Vorstellung, daß eine der ganz großen Renommierbranchen mit Millionen von Arbeitsplätzen und Milliardenumsätzen in wenigen Jahren ausradiert werden könnte. Wenn die Manager der Autobranche klagen, dann werden schließlich auch die Regierenden in Bonn hellwach.

Daß es so weit schon ist, bewies Lambsdorff eine Woche vor seiner Japan-Reise. Bei einem Treffen mit Henry Ford II. ließ der deutsche Gastgeber den Amerikaner gar nicht erst zum Klagen kommen: Der Wirtschaftsminister war über die drohende Gefahr so gut informiert, daß sich Henry Ford hoch befriedigt verabschieden konnte.

Obwohl die deutschen Autokonzerne für den Wettbewerb mit den fernöstlichen Konkurrenten sicher besser gewappnet sind, als etwa die Uhrenindu-

strie es war, sehen die Deutschen gebannt auf die historischen Parallelen. Der Sieg der japanischen Autos wäre das logische Ende einer Entwicklung, die vor 15 Jahren begann.

Damals tauchten die ersten Japan-Autos auf den Weltmärkten auf. Die primitiven Blechkisten wurden von Amerikanern und Europäern abfällig belächelt.

Heute lächeln nur noch die Japaner. Denn was danach geschah, ist fast so märchenhaft wie eine Story aus 1001 Nacht. Dagegen nehmen sich die Erfolge eines Heinrich Nordhoff, der das Volkswagenwerk aus Trümmern aufbaute, oder eines Henry Ford I., der das Fließband einführte, eher bescheiden aus.

Obwohl ihre Konkurrenten zu den finanzstärksten Konzernen der Welt zählten, die einen technologischen Vorsprung von Jahrzehnten hatten, erzielten die Japaner Jahr für Jahr größere Erfolge. Schon 1967 produzierten sie mehr Autos als die Westdeutschen.

In diesem Jahr werden etwa 3,8 Millionen Fahrzeuge aus den Werkhallen der bundesdeutschen Unternehmen rollen. Die elf japanischen Produzenten stellen fast elf Millionen Stück her, während die bislang stärkste Autonation, die USA, weit unter zehn Millionen bleiben wird.

In Detroit stehen leere Fabrikhallen dutzendweise zum Verkauf, über 300 000 amerikanische Autoarbeiter sind ohne Job, der drittgrößte Autokonzern des Landes, Chrysler, laviert am Rande des Bankrotts, und die Regierung in Washington muß der siechen Branche bereits eine Hilfe von einer Milliarde Dollar versprechen.

Die Toyotas und Nissans, die Mazdas und Isuzus dagegen melden fast täglich neue Rekorde in Produktion und Export.

So verschifft Toyota mehr Autos als jemals zuvor. Allein im Mai waren es 163 100 Wagen — genau 51 Prozent mehr als im entsprechenden Vorjahresmonat.

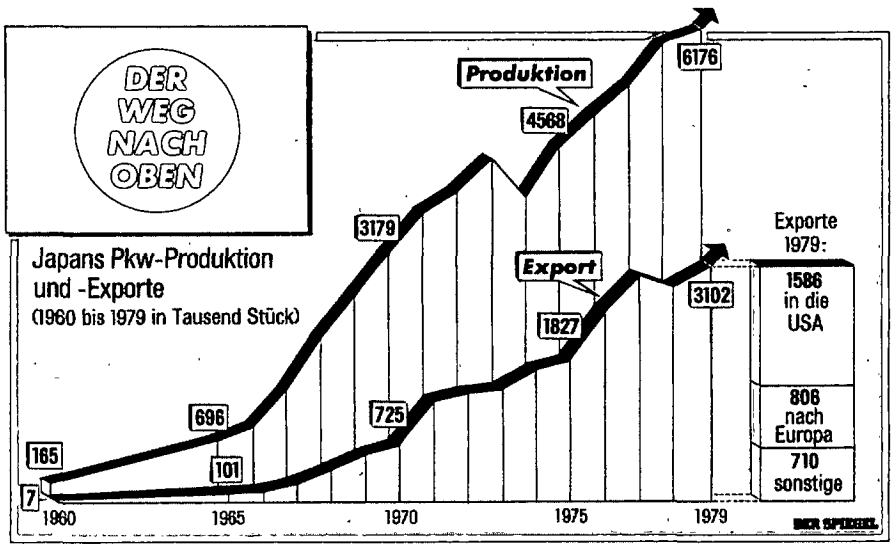
Auch der zweitgrößte japanische Hersteller, Nissan/Datsun, kann kaum so viel produzieren, wie verlangt wird. Der Export (plus 41 Prozent gegenüber dem Vorjahr) läuft besser denn je.

Die Amerikaner wurden von der Autowelle aus Fernost als erste — und am härtesten — getroffen. Denn sie waren am ehesten verwundbar.

Als Öl und Benzin weltweit knapp und teuer wurden, kamen aus Detroit noch immer die riesigen „gas-guzzler", die Sprit-Schlucker. Die Autofahrer stiegen schließlich auch in den USA auf spritsparende kleinere Wagen um — und da waren die Japaner zur Stelle: Rund 2,5 Millionen Personenwagen und Kleinlaster (2,07 Millionen waren es 1979) wollen die elf Japan-Hersteller 1980 neu auf die US-Straßen bringen.

„Die fressen uns auf mit Haut und Haaren", schwant Henry Ford II. Er war jahrzehntelang Chef des zweitgrößten Autounternehmens der Welt. Jetzt rückt Toyota in der Weltrangliste an die Stelle Fords.

In Nordamerika ist bereits jeder vierte verkaufte Wagen ein Japaner. Und weil die Japaner damit rechnen müssen, daß ihnen neue kleinere Modelle aus Detroit schon im nächsten Jahr das Geschäft schwerer machen





Toyota-Arbeiter: Auch nach Feierabend im Dienst

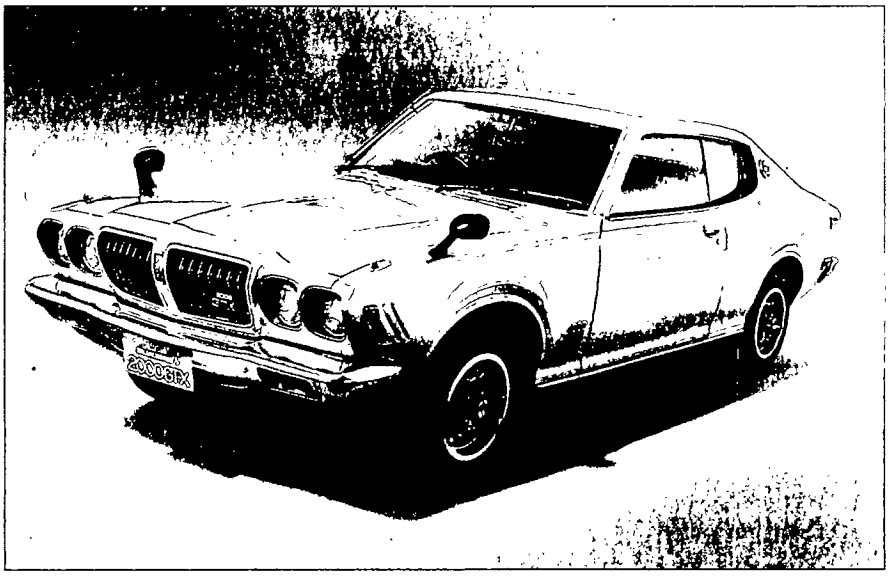
werden, gehen sie verstärkt in andere Märkte.

„Die Japaner", warnte Ford-Manager Lutz schon vor zwei Jahren, „sind auf Sieg programmiert" — und das volle Programm, so scheint es, läuft nun nach den Erfolgen in Amerika erst richtig an.

Die neue Zielrichtung ist Europa. Mit ihren kleinen, preiswerten und gutausgestatteten Modellen finden die Japaner auf dem alten Kontinent immer neue Kunden. Kommt nun auch Europa unter die Räder der Japaner?

Im vergangenen Jahr wurden 957 000 Autos (einschließlich Transporter und Kleinlaster) aus Japan für Europas Straßen zugelassen, in diesem Jahr sollen es 1,2 Millionen Stück werden. Die europäischen Autoimporte aus Japan stiegen 1979 um 28,3 Prozent.

Vor allem die deutschen Autokäufer, die jahrelang als die schwierigsten Kunden der Welt galten, zeigen sich zunehmend von der Qualität und vom Preis japanischer Wagen überzeugt. Während deutsche Autowerker kurzarbeiten oder nach neuen Jobs suchen,



Datsun Bluebird (1973): Schwülstiger Kühler und barockes Blech



Toyota Celica (1980): Von Modell zu Modell europäischer

tauchen auf den Straßen immer mehr japanische Wagen auf.

„Unsere Mutterfirma", bestätigt Masayuki Kirihara, Deutschland-Chef von Toyo Kogyo (Automarke: Mazda), „kann gar nicht so viele Autos liefern, wie wir bestellen."

Zur Verblüffung der Japaner selbst und wider alle Prognosen der westdeutschen Autohersteller verkauften die Fernost-Exporteure in den ersten fünf Monaten des Jahres 103 000 Autos in Deutschland und verdoppelten damit ihren Marktanteil gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf 8,7 Prozent. Solche Erfolge der Konkurrenten hatte VW-Chef Toni Schmücker erst „in drei oder vier Jahren" erwartet.

Die Neulinge auf dem deutschen Markt können genau das liefern, was derzeit gefragt ist: relativ kleine Autos, die entsprechend günstig im Spritverbrauch liegen. Und sie sind, trotz häufig besserer Ausstattungen, wesentlich billiger.

Die acht Japaner — Toyota, Nissan, Mitsubishi, Daihatsu, Mazda, Honda, Subaru, Suzuki — bieten hierzulande ausschließlich Autos der unteren Klassen an. Bei großvolumigen Vierzylindern oder gar bei den Prestigeautos mit sechs und acht Zylindern sind sie kaum mehr dabei.

Steigen die Benzinpreise so schnell weiter wie bisher, dann werden die Japaner den einheimischen Produzenten wohl noch härter zusetzen können.

Denn steigende Unterhaltskosten — vielleicht zusätzlich ein Tempolimit auf den Autobahnen — werden die einst fast liebevolle Beziehung der Deutschen zum Auto weiter versachlichen. Dann wird es immer weniger um Styling und Spurtstärke gehen: Der Anschaffungspreis wird zum entscheidenden Faktor. Und da werden die Deutschen auf absehbare Zeit nicht mithalten können. Vielleicht nie.

Toyotas Corolla mit einem 1,3-Liter-Motor und 60 Pferdestärken ist für 10 640 Mark zu haben. Der vergleichbare Golf S (1,3 Liter, 60 PS) kostet 11 700 Mark. Fords Capri mit Zwei-Liter-Motor ist 17 700 Mark teuer, den entsprechenden Toyota Celica Liftback gibt es für 16 250 Mark.

Und so geht es weiter bis zur automobilen Spitzenklasse: Der Porsche 924 kostet 29 000 Mark, der ihm deutlich nachempfundene Mazda RX-7 (mit Wankel-Motor) ist dagegen 22 990 Mark billig.

Die Preisvorteile der Japaner sind um so erstaunlicher, als auf die reinen Werkspreise noch die Kosten des Transports von etwa 800 Mark sowie der Einfuhrzoll (elf Prozent in EG-Ländern) aufgeschlagen werden. Wie billig die Japaner tatsächlich produzieren, lassen die Preise erahnen, die sie im eigenen Land verlangen.

Mercedes – das Lieblingsauto der Millionäre von Tokio.

Der hier 10 640 Mark teure Toyota Corolla etwa ist in Japan umgerechnet für 5900 Mark zu haben. Der entsprechende VW Golf kostet in Tokio an die 18 000 Mark.

Kein Wunder, daß bei diesen Preisrelationen Ausländer in Japan nur schmale Außenseiter-Chancen haben. So verkauften die Westdeutschen im vergangenen Jahr ganze 33 200 Autos auf dem japanischen Markt, der insgesamt pro Jahr rund drei Millionen Wagen aufnimmt.

Am besten ist noch Daimler-Benz dran. Der umgerechnet weit über 70 000 Mark teure Mercedes 450 SE ist das Lieblingsauto jener Tokioter Millionäre, die gerne zeigen wollen, daß sie wirklich reich sind: Bei Empfängen in Tokios noblem Okura-Hotel fahren die Gäste häufiger im Achtzylinder aus Stuttgart vor als mit den Großlimousinen von Toyota und Nissan.

Fast vergessen die Japaner schon ihre so oft gerühmte Höflichkeit, wenn sie die europäischen Automanager auf ihre Versäumnisse hinweisen.

Marktführer Toyota belegt die eigene Effizienz mit harten Zahlen: Statistisch gesehen, schafft jeder Toyota-Werker im Jahr (Basis: 1977) 51,3 Autos — bei Volkswagen sind es dagegen nur 12,3 und bei General Motors sogar nur 9,6 Fahrzeuge. Eigene Studien deutscher Automobilkonzerne bestätigen diese horrenden Ergebnisse.

Die deutschen Produzenten verweisen darauf, daß die japanischen

Autohersteller wesentlich weniger Einzelteile selbst herstellen als die Europäer. Doch dieser Einwand verliert an Überzeugungskraft, wenn die Japaner trotz ihrer geringen Fertigungstiefe höhere Gewinne pro verkauftes Auto einstreichen als die Europäer.

In einer internen Studie haben die Planer bei Ford selbst einmal die Gewinne der Konkurrenten nachgerechnet — und das Ergebnis sah nicht gut aus. Nissan/Datsuns Kleinwagen Cherry kostet in Japan ohne Steuer 4806 Mark, für Transport und Einfuhrzoll kalkulierten die Rechercheure 1364 Mark. Macht einen Einstandspreis in Deutschland von 6170 Mark.

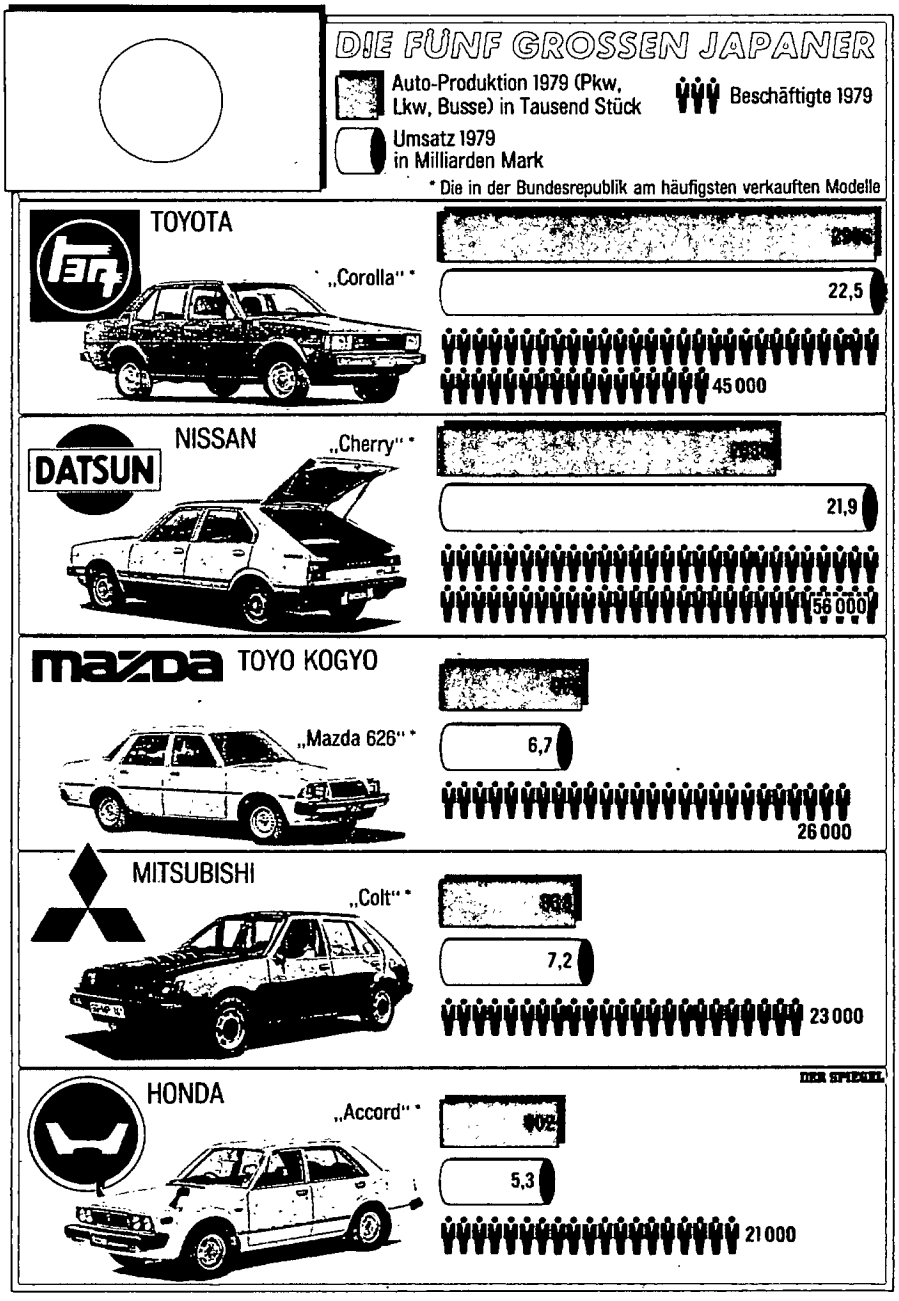
Ohne Mehrwertsteuer müssen vom deutschen Käufer für den Cherry 8920 Mark bezahlt werden. Das heißt: Für Nissan bleiben brutto 2750 Mark — ein Super-Gewinn. Dabei hatten die Ford-Leute nicht einmal berücksichtigt, daß in dem Verkaufspreis für Japan, den sie als Basis ihres Rechenexempels nahmen, bereits ein Gewinn des Herstellers enthalten sein müßte.

Die Beweise japanischer Autobau-Kunst sind für Europas Konstrukteure um so schockierender, als sie selbst jahrzehntelang den Japanern vorgemacht hatten, wie man Autos baut. Ihre ersten Serienautos fertigten die Japaner im Jahr 1912, als in Europa und den USA allenthalben schon die Benzinmotoren knatterten.

Damals kamen drei Japaner — die Herren Den, Aoyama und Takeuchi — auf die Idee, es den Schwaben Daimler und Benz nachzumachen: Sie entwickelten und bauten eine bescheidene Serie des ersten Japan-Autos, des DAT.

Die Limousine — überwiegend aus importierten Teilen zusammengeschraubt — war speziell auf japanische Bedürfnisse ausgerichtet. Weil die Brücken des Inselreichs sehr schmal, die Straßen voller Schlaglöcher und zudem noch bergig waren, geriet der DAT ausgesprochen engbrüstig, hochbeinig und temperamentlos: Mehr als 40 Sachen waren nicht drin.

Dabei blieb es bis zur Weltwirtschaftskrise 1931, die auch der Firma DAT zum Verhängnis wurde. Ein neuer Eigentümer machte aus DAT Datsun, und vom Band lief ab 1932 der Datsun 91, eine in Lizenz gebaute und verkleinerte Version des englischen Austin Seven.



Preiswert, primitiv, hart im Nehmen.

Die Datsuns bekamen 1935 Konkurrenz, als der steinreiche Webstuhl-Fabrikant Kiichiro Toyoda sich mit seiner A-1-Limousine auf Japans Straßen wagte. Ganz nach der seinerzeitigen amerikanischen Mode war der A-1 ein Stromlinienauto, dem Techniker nachsagten, daß die Bodengruppe von General Motors, der Motor von Ford und die Achsen von Chrysler abgekupfert waren.

Bis 1943 konnte Toyota von seiner 3,4-Liter-Limousine 1400 Stück bauen. Dann mußte der Autopionier wie alle anderen damaligen Japan-Hersteller voll auf die Lkw-Produktion für die kaiserliche Armee umpolen.

Nach dem verlorenen Krieg kam Japans Autoindustrie nur mühsam wieder in Gang. Gebaut wurde fast ausschließlich mit Lizenzen von Renault und Austin, Ford und British Motors. Dann, am 25. August 1957, verschiffte Toyota die ersten zwei Autos nach New York.

„Da mußten wir aber noch einiges lernen", erinnert sich Toyotas Yamamoto heute an die ersten US-Exporte, „unsere Autos waren für die hohen Geschwindigkeiten auf den Highways zu schlecht."

Bis 1965 begnügte sich die japanische Autobranche praktisch mit der zeitweise stürmisch wachsenden Nachfrage auf dem heimischen Markt.

Die Motorisierungswünsche der damals rund 100 Millionen Japaner erfüllten in den sechziger Jahren 16 Autohersteller und 21 Produzenten von Mopeds und Motorrädern.

Sie boten eine Vielfalt, die wohl einzigartig war: nachempfundene US-Karossen, Dutzende von Dreirad-Autos, Kabinenrollern und Mini-Sportwagen, die wie Miniatur-Nachbildungen der ohnehin schon kleinen englischen Austins und Triumphs aussahen.

Ab 1965 wurde der einheimische Markt zu eng. Die japanische Export-Offensive begann.

Zuerst machten die Japaner in Australien und Asien von sich reden,

dann testeten sie die Märkte in Nord- und Mittelamerika, um schließlich ab Ende der sechziger Jahre auch in Europa aufzutauchen.

Mit den Export-Wagen der ersten Generation ernteten die Japaner bei den Autobauern Europas nur Hohn und Spott: Mit ihrem Chromzierat, mit schwülstigen Kühlergrills und barocken Blechwülsten schienen sie bestenfalls für Außenseiter-Märkte und die USA ein taugliches Angebot zu sein.

Doch die Japan-Wagen zeichneten Eigenschaften aus, die auch den heute so verschreckten westdeutschen Autobossen hätten auffallen müssen: Sie waren preiswert, primitiv in der Technik und hart im Nehmen von Schlaglöchern, Hitze und Eis.

Insbesondere in Skandinavien und in Afrika wurden die Japaner zu Publikumslieblingen: Sie hielten etwas aus, und reparieren konnte sie jeder Dorfschmied.

Für die Ansprüche europäischer, vor allem westdeutscher Autofahrer war das freilich nicht genug. Als Honda Ende der sechziger Jahre seinen Kleinwagen N 360 in die Bundesrepublik brachte, war ein Rückfall nicht zu vermeiden: Der Motor war zu rappelig, die Straßenlage zu schlecht und die Sitze zu unbequem. Honda zog mit den Autos wieder ab.

Der Ruf technischer Unzulänglichkeit ist den Japanern bis heute treugeblieben. Insbesondere deutsche Autoprofis kreideten den Fernost-Importen immer wieder starre Hinterachsen, laute Motoren, schlechte Bremsen und ungenaue Lenkung an.

Doch die Kritik wird immer leiser: Die neuesten Modelle von Toyota und Honda, von Mitsubishi, Datsun, Mazda und Daihatsu sind technisch so ausgereift, daß der deutsche Normal-Fahrer nichts mehr vermißt — es sei denn, er ist ein Diesel-Fan. Da haben die Japaner kaum etwas zu bieten.

Aber nicht nur in der Technik, auch stilistisch werden die Japaner von Modell zu Modell europäischer. Der neue Toyota Corolla oder der Datsun Bluebird könnten genausogut das Markenzeichen von VW oder Ford tragen.

Andere Modelle wie etwa Mitsubishis Sapporo oder Hondas Prelude sind womöglich gerade deshalb erfolgreich, weil sie stilistisch eine Abwechslung vom Golf-Allerlei bieten, ohne gleich wie ein überladener Ami-Schlitten auszusehen.

Hinzu kommt, daß die Japaner einen Kundenkreis ansprechen, der ohnehin Abwechslung schätzt: die Käufer ausländischer oder sogar exotischer Autos. So klagen insbesondere Renault, Peugeot und Fiat, daß die Erfolge der Fernost-Autos in der Bundesrepublik überwiegend zu ihren Lasten gehen.

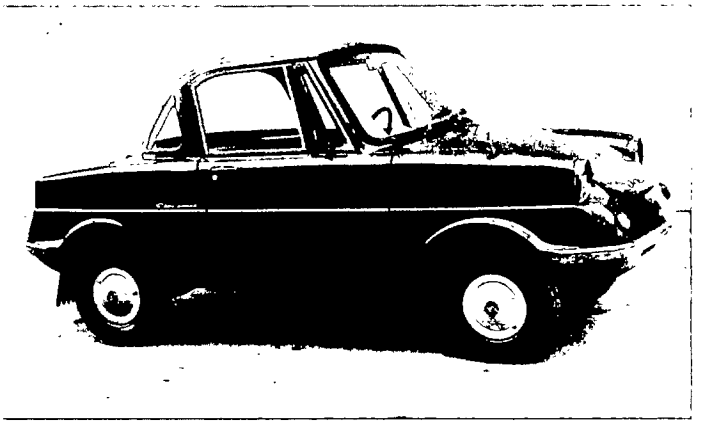
Die Tendenz ist deutlich: In diesem Jahr konnten nur noch Mercedes und Volkswagen, wenig, und die Japaner, stark, ihren Marktanteil ausweiten. Bei den Franzosen und den Italienern aber gingen die Verkäufe absolut und relativ zurück — obwohl beide fast ausschließlich Modelle der heute so gefragten kleineren Klassen anbieten.

Die Verkaufserfolge der Japaner in den ersten fünf Monaten 1980 gingen allerdings auch erheblich zu Lasten der deutschen Anbieter. Die Marktanteile aller Ausländer zusammen wuchsen von 23,9 Prozent (Vergleichszeitraum 1979) auf jetzt 26,3 Prozent, und in der Gruppe der Ausländer buchten nur noch die Japaner Gewinne.

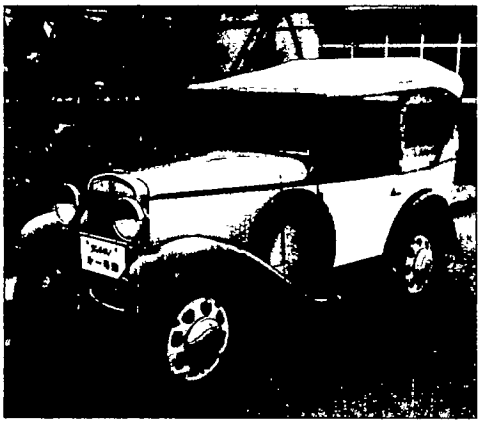
Drei Faktoren erklären vor allem den deutlichen Vorsprung der Japan-Autos vor der westeuropäischen Konkurrenz:

- ▷ die perfektionierte Automation in den japanischen Autofabriken;
- ▷ die hohe Leistungsbereitschaft des japanischen Autoarbeiters und sein relativ geringes Einkommen;
- ▷ der extrem niedrige Kurs des japanischen Yen gegenüber den europäischen Währungen.

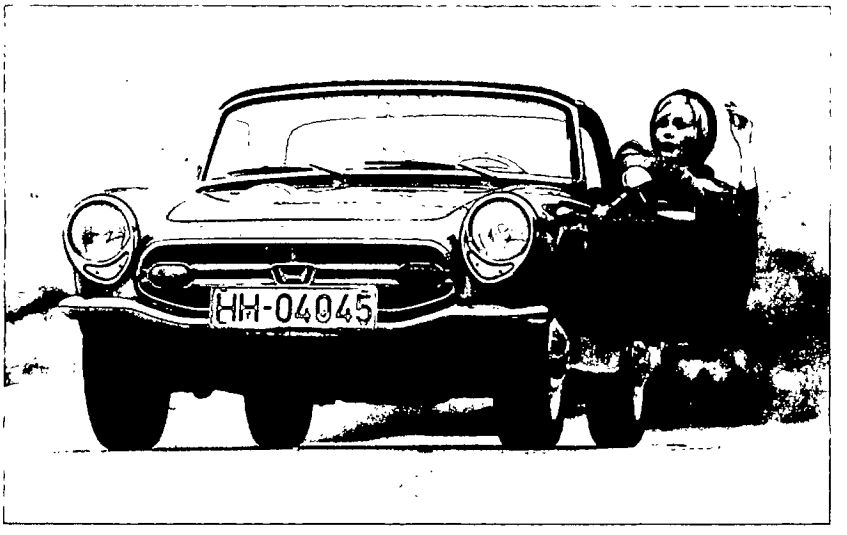
Die Japaner treiben die Automation zielstrebig voran. Bei Toyota werden im Motorenwerk

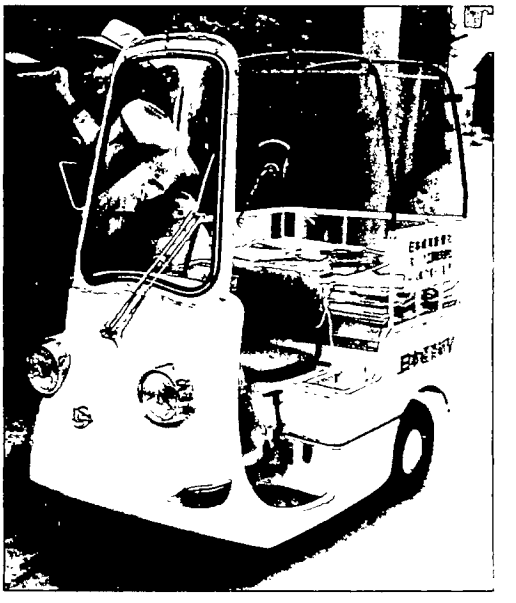


Mazda



Datsun





Honda, Daihatsu (r.)
Japanische Old-Timer: Schmale Autos für enge Brücken



Golf-Produktion bei VW: 12,3 Volkswagen pro Werker und Jahr

Kamigo 9000 Motoren pro Tag bis hin zur Vormontage der Zylinderköpfe ohne menschliche Handgriffe produziert. Ein paar Wartungsleute laufen mit Computerbögen umher. Nur in einer Ecke der Halle, wo das Endmontageband läuft, sind einige Dutzend Autowerker aus Fleisch und Blut bei der Arbeit.

Ähnlich sieht es in Nissans Zama-Fabrik aus: Fremde Besucher irren erst einmal ziellos umher, bevor sie einen bemannten Arbeitsplatz finden. „Das hat mir", so VW-Betriebsrat Karl Heinrich Mihr nach einem Japan-Besuch, „einen richtigen Schock versetzt."

Die Japaner haben noch mehr vor. Nachdem sie schon die Rohkarosserien und die Motoren fast ohne menschliches Zutun fertigen, wollen sie jetzt die Arbeiter massenweise auch dort ersetzen, wo sie bislang noch unentbehrlich schienen: bei der Endmontage, wo an langen Fließbändern die lackierte Rohkarosse zum fertigen Fahrzeug wird.

In Nissans Zama-Fabrik arbeiten die Roboter an einem Experimentalband schon Seite an Seite mit den Menschen. Automaten füllen Benzin in den Tank und Wasser in den Kühler. Stahlarme schrauben Türen und montieren Räder.

Die vollautomatisierte Radmontage, mit der sich die Nissan-Konstrukteure einen Industriepreis verdienten, gibt es nirgendwo sonst. „Wir sind in der Produktion am weitesten vorn", lobt Nissan-Manager Eiichiro Kozai die Automaten. „Wir wissen das, weil unsere Leute überall im Ausland waren."

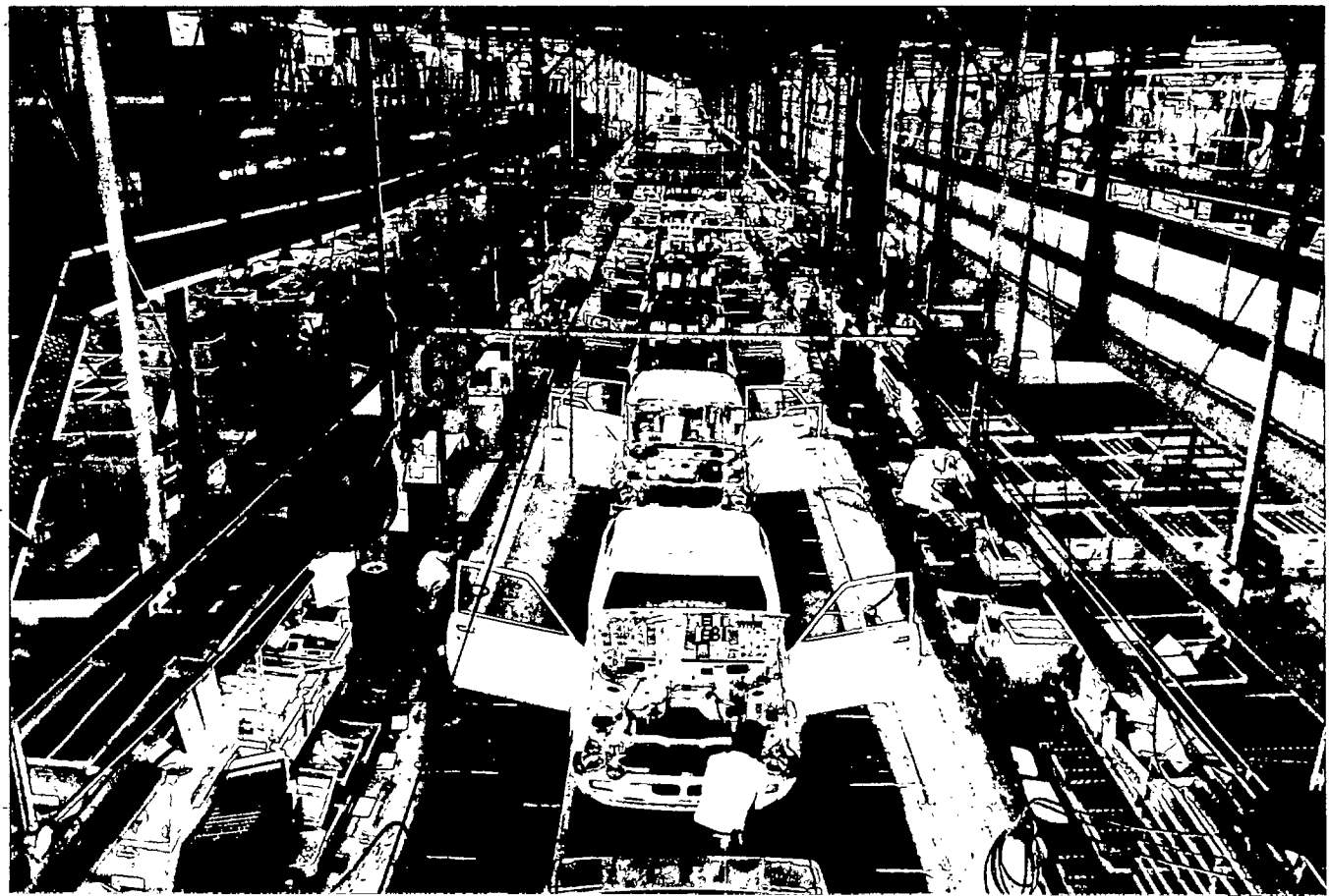
Vollautomatisierte Motorenfertigung oder Roboteranlagen, die ganze Rohkarossen zusammenschweißen, sind inzwischen auch in Deutschland zu besichtigen — bei Volkswagen etwa oder bei Daimler-Benz. Nicht umsonst schicken beide Unternehmen regelmäßig ganze Technikergruppen zum Erfahrungsaustausch nach Japan.

Gerade die Wolfsburger, die bis vor wenigen Monaten in ihrem Hannover-Werk beim Motorenbau mit Gruppenarbeit experimentierten, haben voll auf Automatisierung umgeschaltet. Mit einem Zehn-Milliarden-Investitionsprogramm sollen bis 1983 alle inländischen Werke auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden. „Wir müssen zusehen", meint VW-Chef Schmücker, „daß wir wettbewerbsfähig bleiben."

Wenn es nur um Maschinen ginge, stünden die Wetten für Schmücker und seine deutschen Kollegen nicht schlecht. Fassungslos aber stehen die Deutschen einem Phänomen gegenüber, das nicht kopierbar ist — dem japanischen Arbeiter.

Er arbeitet 246 Tage im Jahr (sein deutscher Kollege 205), er streikt nie und ist so gut ausgebildet, daß er in

Corolla-Produktion bei Toyota: „In Deutschland würden bei diesem Tempo die Brocken fliegen"



„Das muß ganz und gar freiwillig sein"

SPIEGEL-Interview mit Wirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff

SPIEGEL: Sie haben aus Tokio eine Antwort auf die japanische Herausforderung mitgebracht: Mehr arbeiten, weniger krankfeiern, die Produktivität steigern. Wollen Sie die Bandarbeiter in Wolfsburg und Rüsselsheim an die langen Arbeitstage deutscher Minister gewöhnen?

LAMBSDORFF: Bewahre, das muß ja wohl nicht sein. Ich habe gesagt, daß unser Hauptwettbewerber auf den internationalen Märkten mehr arbeitet, produktiver arbeitet, billiger anbietet und wettbewerbsfähiger ist. Darauf müssen die am Wirtschaftsleben Beteiligten — und das sind in erster Linie Unternehmen und Gewerkschaften — Antworten geben.

SPIEGEL: Ein Auto wie der Golf könnte von den Japanern für rund 5000 Mark produziert werden. VW braucht gut das Doppelte. Welche Antwort fällt Ihnen ein, diesen Vorsprung aufzuholen?

LAMBSDORFF: Ganz so groß sind die Preisunterschiede nicht; aber sie sind erheblich. Die Differenz kann nur über Automatisierung, Rationalisierung, über Innovation, besondere Attraktivität und Zuverlässigkeit und vielleicht auch — aber das ist eine Frage, die die Unternehmen entscheiden müssen — durch Verzicht auf den sehr hohen Standard deutscher Automobile überwunden werden. Auch die Unternehmen glauben nicht daran, daß sie dies über die Leistungssteigerung am Arbeitsplatz schaffen können.

SPIEGEL: Was läuft denn falsch in bundesdeutschen Unternehmen?

LAMBSDORFF: In der Automobilindustrie gibt es seit Jahren Erscheinungen, die uns stutzig machen sollten. Die frohgemute Preispolitik, erst mit der IG Metall den Haustarif auszuhandeln, dann das Ergebnis auf die Preise zu knallen und dem Verbraucher abzufordern, wird wohl eine Grenze erreicht haben.

SPIEGEL: Dann sind die Japaner also willkommen?

LAMBSDORFF: Ein gewisser japanischer Marktanteil ist durchaus wünschenswert, weil solcher Wettbewerb dem Verbraucher dient, und für den ist Marktwirtschaft da.

SPIEGEL: Fürchten Sie nicht um die Millionen Arbeitsplätze in der Auto- und Zuliefererindustrie?

LAMBSDORFF: Die Automobilindustrie hat in den letzten Jahren gut verdient und ist in der Lage, eine Gegenoffensive — wenn das nötig werden sollte — in Angriff zu nehmen.

SPIEGEL: Die deutschen Grenzen bleiben also für Japan-Autos offen?

LAMBSDORFF: Mit administrativen Maßnahmen ist da nichts zu machen für ein Land, das selbst 26 Prozent seines Bruttosozialprodukts exportiert. Wir leben vom Export, und die Vergeltungsmaßnahmen anderer Länder, die uns treffen würden, wenn wir den Import künstlich behindern würden, wären insgesamt sehr viel schwerwiegender, als mögliche Probleme einer — zugegebenermaßen außerordentlich wichtigen — Branche sein können.



Freihandels-Förderer Lambsdorff: „Solche Schritte sind witzlos"

SPIEGEL: Es beeindruckt Sie nicht, daß die Autoindustrie mit Wettbewerbern fertig werden muß, die fast mit Lohnkosten wie ein Entwicklungsland produzieren?

LAMBSDORFF: Daß der Wettbewerb mit den Japanern angesichts der Kosten- und Arbeitsbedingungen außerordentlich schwer ist, darüber gibt sich niemand einer Illusion hin. Daß die Japaner auf der Basis eines Entwicklungslands produzierten, ist allerdings nun auch wieder übertrieben. Die Bar-Lohnkosten entsprechen in etwa dem, was bei uns in der Bundesrepublik verdient wird.

SPIEGEL: Die Sozialleistungen aber, die ja ebenfalls Kosten sind, liegen weit unter dem hier seit langem erreichten Standard.

LAMBSDORFF: Die Lohnnebenkosten sind in der Tat ein entscheidender Punkt. Entscheidend ist aber auch das bessere Arbeitsergebnis des japanischen Arbeiters pro Mann und Arbeitsstunde.

SPIEGEL: Franzosen und Italiener haben die japanische Offensive durch ein Drosseln der Importe aus Fernost gestoppt, die Engländer haben 1978 ein Selbstbeschränkungsabkommen mit den Japanern erzwungen. Dies muß die Japaner doch verführen, noch stärker in die Bundesrepublik zu drängen.

LAMBSDORFF: Was haben denn unsere europäischen Nachbarländer mit diesen Maßnahmen erreicht? Fiat steht vor Massenentlassungen, British Leyland ist pleite, und auch die französischen Produzenten tun sich schwer. Das heißt, deren Marktzugangsbeschränkungen haben ihnen nicht gehol-

fen. Sie sind ein eklatantes Beispiel dafür, daß solche Schritte witzlos sind.

SPIEGEL: Dennoch haben Sie bei den Japanern vorgefühlt, ob sie bereit sind, Selbstbeschränkung zu üben.

LAMBSDORFF: Ich habe die Japaner nachdrücklich darauf hingewiesen, daß weise Selbstbeschränkung auch in ihrem eigenen Interesse liegt, andernfalls nämlich könnte der politische Druck so stark werden, daß protektionistische Gegenmaßnahmen in Europa doch nicht zu vermeiden wären.

SPIEGEL: Wie war die Antwort?

LAMBSDORFF: Das Echo war positiv.

SPIEGEL: Es ist also Ihr Ziel, ein Selbstbeschränkungsabkommen zu erreichen?

LAMBSDORFF: Nein, das muß ganz und gar freiwillig sein. Die Japaner müssen nur einsehen und verstehen, daß sie nicht alles, was nicht mehr nach Amerika exportiert werden kann, auf den deutschen Markt werfen können.

SPIEGEL: Ende des Jahres werden die Japaner in der Bundesrepublik einen Marktanteil von zehn Prozent erreicht haben. Gibt es einen Punkt, an dem Sie Ihre liberale Position räumen müßten?

LAMBSDORFF: Wenn es einen solchen Punkt gäbe, würde ich ihn nicht nennen, weil das die Bundesregierung die Handlungsfreiheit kosten würde.

SPIEGEL: Halten Sie den Knüppel der Importbeschränkungen aber nicht doch bereit, um damit die Einsicht der japanischen Exporteure zu fördern?

LAMBSDORFF: Theoretisch gibt es ein solches Arsenal immer. Wir wissen auch aus anderen Erfahrungen, daß wir in der Europäischen Gemeinschaft unter starken Druck geraten können und schließlich Importbeschränkungen zustimmen müssen. Auf eine solche, mögliche Entwicklung habe ich selbstverständlich auch meine japanischen Gesprächspartner aufmerksam gemacht.

SPIEGEL: Der Yen gilt im Verhältnis zur Mark als stark unterbewertet. Den Japanern wird vorgeworfen, diese Kursentwicklung zu fördern, um ihre Export-Chancen zu verbessern.

LAMBSDORFF: Mir haben japanische Politiker deutlich erklärt, daß sie eine höhere Bewertung des Yen anstreben. Das ist — angesichts ihres extrem hohen Anteils von Rohstoffen und Energie an ihren Gesamtimporten — auch durchaus verständlich und vernünftig. Denn die jetzige Bewertung des Yen trägt über die Verteuerung der Importe erheblich zur japanischen Inflation bei. Wenn man Vor- und Nachteile saldiert, ergibt sich für die Japaner gegenwärtig eher ein Minus.

Westeuropa niemals am Fließband stehen würde. Die festen Anstellungen in der Autoindustrie sind so begehrt, daß Nissan, Toyota oder Honda sich die besten High-School-Absolventen (zwölf Jahre Schulzeit) auswählen können.

„Unser großer Vorteil", sagt Nissan-Manager Eiichiro Kozai, „ist die hohe Qualität der Arbeiter, die in ihrer vorzüglichen Ausbildung begründet ist."

Ein weiterer Vorteil für das Unternehmen: Trotz hoher Qualität wird der japanische Autowerker eher bescheiden entlohnt.

Nach Berechnungen des deutschen Autoindustrieverbands VDA kostet den bundesdeutschen Arbeitgeber eine Arbeitsstunde 25 Mark. In Japan wird die Stunde mit 15 Mark entlohnt.

Den Vorzug, Toyota- oder Nissan-Beschäftigter zu sein und damit eine lebenslängliche Beschäftigungsgarantie zu haben, genießen jeweils nur knapp 40 bis 50 Prozent der Gesamtbelegschaft. Die anderen sind „Beschäftigte auf Zeit", die oft weniger verdienen und im Krisenfall fristlos entlassen werden können.

Trotz der oft brutalen Arbeitsmethoden scheinen die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern paradiesisch. Es gibt keine offenen Gegensätze und schon gar keine Streiks.

Nach japanischem Selbstverständnis ist das Streben nach zumindest scheinbarer Harmonie im eigenen überschaubaren Lebens- und Arbeitsbereich oberstes Gebot. Verantwortlich für die Sache ist immer die Gruppe — nie der Vorgesetzte allein.

Und so wie der Vorgesetzte stets versucht, im Konsens der Gemeinschaft zu handeln, so fühlen sich die einzelnen Gruppen-Mitglieder für den Erfolg des Ganzen und ihres Anführers verantwortlich. Dieses System — Oyabun-Kobun —, das die Harmonie zwischen oben und unten sicherstellen soll, hat eine uralte Tradition bis hin zu den Rittern des alten Japan, den Samurai.

Schon vor Ferienende wieder am Arbeitsplatz.

Für Gewerkschaften ist in diesem System natürlich kaum Platz. Sie existieren nur als firmeninterne Organisationen, die keine anderen Aufgaben haben, als zum reibungslosen Ablauf der gesamten Veranstaltung beizutragen.

Funktionäre der Toyota-Gewerkschaft versuchten kürzlich, ihren erstaunten Gästen aus Wolfsburg ihre schwierige Aufgabe zu erläutern. Trotz jahrelanger Anstrengungen, so klagten sie, sei es ihnen noch immer nicht gelungen, die Arbeiter zu überzeugen, ihren Jahresurlaub auch voll auszunutzen.

Der japanische Autoarbeiter tut so etwas ungern. Obwohl der Urlaub mit



Volkswagen-Chef Schmücker
„Wir müssen uns warm anziehen"

14 bis 20 Kalendertagen nur knapp bemessen ist, taucht der verantwortungsbewußte Arbeitnehmer drei oder vier Tage vor Ferienende wieder an seinem Arbeitsplatz auf.

Dort arbeitet er dann sofort mit einem für westdeutsche Verhältnisse unerhörten Tempo. „Bei diesen Bandgeschwindigkeiten", so der VW-Betriebsrat Gerhard Mogwitz nach einer Visite bei Honda, „würden bei uns die Brocken fliegen."

Keine Frage auch, daß die Abwesenheitsrate — wegen Krankheit oder Unlust fehlen bei deutschen Autoherstellern stets zehn bis 15 Prozent der Belegschaft — in Japan praktisch gleich Null ist. Arbeitspausen, die deutschen Bandarbeitern nach jeder Stunde zustehen, hat der Japaner auch weniger: nur eine Pause in vier Stunden.

Dafür bleibt der Japaner auch nach Feierabend im Dienst: Da trifft er sich dann regelmäßig mit den anderen Mitgliedern seiner Gruppe, um Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität zu diskutieren.

Doch nicht nur in den Werken selbst wird härter gearbeitet als in Europa. Auch die Zulieferer müssen eine scharfe Gangart halten.

Das bringt den japanischen Unternehmen weitere entscheidende Kostenvorteile. Denn in den namhaften Autowerken läuft nur die Endmontage. Rund 70 — bei Honda sogar 80 — Prozent des Endproduktes Auto werden als fertige Teile nach Bedarf herantransportiert.

Im Gegensatz zur hochmodernisierten und großindustriell organisierten

Endmontage besteht die Zulieferindustrie aus Tausenden von Kleinfirmen bis hinunter zu Waschküchen- und Heimarbeitsbetrieben. Für jede Automarke arbeiten 200 bis 300 solcher Zulieferer, die stets auch in einer Vereinigung, zum Beispiel der Toyota-Lieferanten, straff organisiert sind.

In diesen Kleinbetrieben wird zum Teil noch zehn Stunden am Tag und sieben Tage in der Woche geschraubt und gefräst. Denn die Forderungen der Abnehmer sind hoch: Preiserhöhungen werden nur in Ausnahmefällen akzeptiert, erwartet werden Rationalisierungserfolge, die zu Preisabschlägen führen.

Den europäischen Autobossen und den Politikern fallen angesichts der reibungslos arbeitenden japanischen Produktionsmaschinerie allenfalls noch verschwommene Formeln ein. Graf Lambsdorff brachte von seiner jüngsten Japan-Reise die Erkenntnis mit, die deutschen Werktätigen müßten wieder mehr arbeiten — und handelte sich sogleich den wütenden Protest von DGB-Chef Heinz Oskar Vetter ein.

Ford-Manager Lutz meint: „Wir müssen irgendwie aus unserer Lohn-Preis-Spirale ausbrechen." Irgendwie — das geht gegen die Lohnforderungen der Gewerkschaften.

„Die Europäer sind kein ernster Gegner mehr."

VW-Chef Schmücker, der bereits mit Milliarden-Aufwand die Fließbänder in seinen Werken automatisiert, hat kaum mehr zu bieten. „Wir müssen unseren Produktvorsprung verteidigen."

Doch da gibt es nicht mehr viel zu verteidigen. Der nächste große Schub im Autobau — darüber sind sich die Experten in Fernost und im Westen einig — kommt mit dem Einsatz der elektronischen Alleskönner, der Mikro-Chips.

Die winzigen Rechner werden den konventionellen Motorenbau revolutionieren. Statt mit aufwendiger Elektrik werden die Wagen nur noch mit wenigen Bausteinen ausgestattet sein — die mehr leisten als bisherige Anlagen.

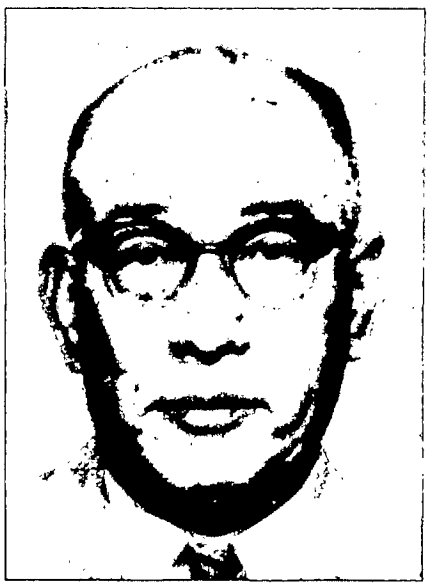
Auch in diesem Zukunftsbereich aber sind nicht etwa die Deutschen vorn: „Die Japaner", weiß Klaus Luft, stellvertretender Vorstandschef der Nixdorf Computer AG, „haben beim Bundespatentamt 24 entscheidende Patente angemeldet. Die deutsche Autoindustrie", so Luft, „die der Meinung ist, sie stehe an der Spitze, hat ganze zwei Patente."

Schon heute kaufen deshalb deutsche Hersteller gelegentlich Teile in Japan. In Porsches 911 arbeitet eine Abgas-Absaugpumpe der Marke Nippondenso (Toyota-Gruppe), und VW stattet Autos, die nach Schweden exportiert werden, mit Vergasern der Marke Keihin (Honda) aus.

Auch Mercedes-Techniker möchten von Japanern lernen — den Kniff nämlich, wie man eine angetriebene Hinterachse optimal baut. „Da haben die Japaner eine tolle Lösung", weiß Werner Niefer, Produktionschef bei Mercedes. „Die wissen genau, wo Geld zu machen ist."

Interesse am japanischen Know-how hatten beizeiten auch die Konkurrenten in Übersee gezeigt. Die Methoden der Amerikaner indes sind den Japanern wesentlich unangenehmer als die harmlose Anbiederungstaktik der Europäer.

Gegen den erbitterten Widerstand der japanischen Autobranche kauften sich Chrysler, General Motors und Ford in Krisenzeiten bei einigen japanischen Autofirmen ein. General Motors beteiligte sich mit 34 Prozent an Isuzu, Ford ist Teilhaber bei Mazda, und Chrysler liierte sich mit Mitsubishi.



Toyota-Manager Yamamoto
Harmonie zwischen oben und unten

Insbesondere die Paarung General Motors/Isuzu ist wenig nach dem Geschmack der japanischen Autobosse, die ihre Inselwelt gegen Auslandswettbewerber am liebsten hermetisch abriegeln. „Bei Isuzu", so äußert Toyotas Yamamoto deutlich sein Mißfallen, „gibt doch GM den Ton an."

Die Japaner fürchten nun, daß die US-Eindringlinge noch weiter an Einfluß gewinnen. Denn Industriekenner erwarten, daß — allen Exporterfolgen zum Trotz — einige der japanischen Autohersteller die nächste Autokrise nicht überstehen werden.

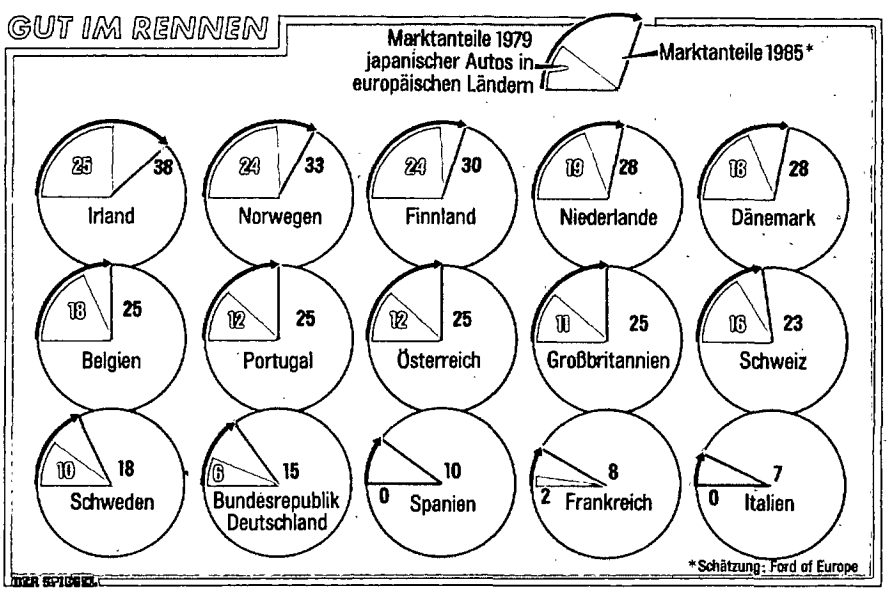
Fest etabliert sind nur Toyota (38-Prozent-Marktanteil in Japan) und Nissan (30 Prozent). Die anderen liegen alle deutlich unter zehn Prozent. Selbst eine im Export so starke Firma wie Honda ist in der Heimat nicht sonderlich gefragt — Honda bedient nur etwa 5,8 Prozent aller japanischen Autokäufer.

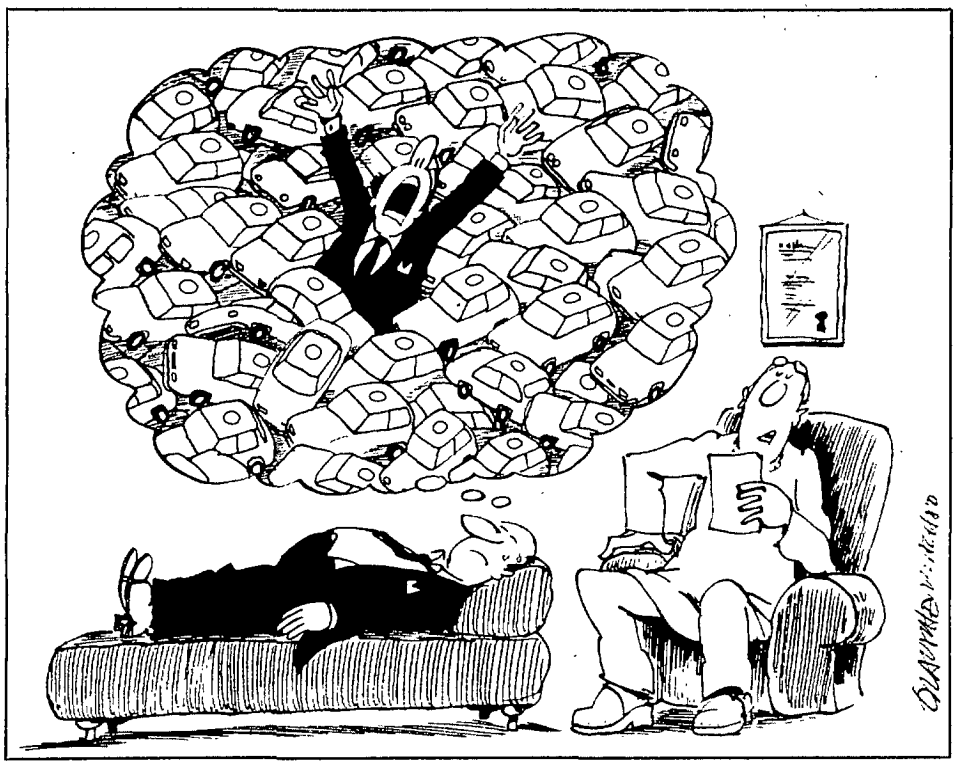
Volkswagen-Chef Schmücker versuchte, anders als die Amerikaner, auf einem Umweg an den japanischen Markt heranzukommen. Er wollte sich mit den Südkoreanern verbünden.

„Die Koreaner", bekennt Masataka Okuma, Vizepräsident von Nissan, „könnten ein respektabler Konkurrent werden — vorausgesetzt, sie bekommen das nötige Kapital und die Technologie."

Genau das wollten die Wolfsburger ihnen verschaffen. Denn was Schmückers Rechercheure in Südkorea vorfanden, sah zunächst recht ermutigend aus.

So hat Korea bereits eine relativ gut entwickelte Industriestruktur und verfügt sogar über eine nationale Autoproduktion (Hyundai). Vor allem aber:





„So, so, Sie sind also Chef eines florierenden deutschen Autounternehmens . . ."

Die Lohnkosten sind noch weitaus günstiger als in Japan.

Doch Schmücker blies das Projekt wieder ab. Die Militärdiktatur Koreas schien den Wolfsburgern ein politisch zu heißes Pflaster für ein Millioneninvestment.

Andere Pläne der Westeuropäer scheinen die japanischen Autohersteller nicht zu schrecken. „Die Europäische Gemeinschaft", so wird in einer vertraulichen Studie, die im Tokioter Ministerium für Außenhandel und Industrie kursiert, trocken festgestellt, „ist im Moment für Japan kein ernst zu nehmender Gegner mehr, wenn sie gezwungen wird, mit Japan auf den Weltmärkten fair zu konkurrieren."

Das aber scheinen die Europäer nicht mehr zu wollen. Wenn die Japaner, wie Graf Lambsdorff ihnen nahelegte, nicht ihre Autoexporte nach Europa drosseln, werden bald auch die deutschen Automanager offen für Handelsbeschränkungen votieren.

In den USA sind protektionistische Töne seit langem zu hören. Weil die Japaner nicht nur Autos, „sondern auch Arbeitslosigkeit exportieren", fordert Douglas Fraser, Chef der US-Autoarbeitergewerkschaft, den Handelskrieg gegen die Japaner: Die Importzölle sollten von 2,9 auf 20 Prozent heraufgesetzt werden, Mengenkontingente den Strom der Autos aus Fernost schlagartig um die Hälfte reduzieren.

So laut wird in Europa nicht geschrien. Aber die Europäer müßten den Japanern ganz deutlich sagen, fordert François Perrin-Pelletier, Chef der französischen Talbot-Autowerke, „daß der gegenwärtige Zustand nicht mehr lange akzeptiert wird".

Der Deutschland-Chef von Ford, Peter Weiher, ist schon deutlich genug geworden. „Wo gleiche Chancen nicht gegeben sind", warnte Weiher, „müssen Mittel und Wege gefunden werden, die Handelsströme zu kanalisieren."

Selbst ein vorsichtiger Mann wie BMW-Chef von Kuenheim möchte offenbar schon dem so oft gepriesenen freien Welthandel abschwören. Er empfiehlt indes deutsche Zurückhaltung. Nicht die Bundesregierung allein, meint der ostpreußische Landedelmann, sollte den Japanern sagen, was machbar ist, sondern die Europäische Gemeinschaft: „Da müßte man geschlossen auftreten."

Wenn es danach ginge, dann müßte Bonn schon das nächste Schiff mit Hondas und Toyotas wieder zurückschicken.

Denn Engländer, Franzosen, Italiener und Spanier haben längst die Einfuhr japanischer Wagen beschränkt.

In England wurden die Japan-Importe 1978 auf der Basis des Vorjahres eingefroren, und in Frankreich dürfen sie — so legt ein Geheimabkommen zwischen Paris und Tokio fest — nicht über drei Prozent Marktanteil erreichen. Nach Spanien darf überhaupt kein Japan-Auto importiert werden, und in Italien werden pro Jahr einfach nicht mehr als 2200 Autos aus Fernost über die Grenze gelassen.

Unter den europäischen Ländern mit eigener Autoindustrie ist die Bundesrepublik der einzige noch offene Markt.

Völlegefühl?



10/80

Da hilft Talcid.®

Talcid von Bayer. Hilft prompt, schützt nachhaltig. Talcid Kautabletten für unterwegs. Talcid „flüssig" für regelmäßige Anwendung zu Hause. Rezeptfrei in Ihrer Apotheke.

Anwendungsgebiete: Bei Magenübersäuerung, auch nach Genußmitteln. Magenschleimhautentzündung. Bayer Leverkusen.

BAYER

Meisterung des Lebens durch Selbstbewußtsein und Ausgeglichenheit.



Warum finden andere Menschen schneller die richtige Entscheidung?

Woran liegt es, daß Menschen beruhigend auf andere wirken?

Diese und weitere Fragen beantwortet Ihnen die Lehre der Rosenkreuzer. Eine Vereinigung moderner Frauen und Männer, unabhängig von Religion und Politik.

*** Fordern Sie die kostenlose Informationsbroschüre an.**

Vorname:

Name:

Straße:

Stadt:

Die Rosenkreuzer, AMORC, Lessingstraße 1, Abt. PI 7570 Baden-Baden