

Die Deutsche Bibliothek — CIP-Einheitsaufnahme
Erfolgschancen der deutschen Automobilindustrie in Ostasien /
Sung-Jo Park (Hrsg.). — Berlin : Asari-Verl., 1993
ISBN 3-9803361-1-5
NE: Park, Sung-Jo [Hrsg.]

Copyright by ASARI Verlag Lanzener & Rudolph, Berlin 1993
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Druck und Bindung: Gallus Druckerei KG, Berlin
Printed in Germany
ISBN 3-9803361-1-5

Inhalt

Einführung	7
SUNG-JO PARK Kooperationsmöglichkeiten für deutsche Klein- und Mittelbetriebe in Japan bzw. Ostasien	13
ALBRECHT PROEBST Mit Systematik zum Erfolg: Die Erschließung des japanischen Marktes am Beispiel der BMW AG	45
KERSTIN TEICHER MERCEDES-BENZ in Japan	57
IKEDA MASAYOSHI (Übersetzung von KERSTIN TEICHER) Internationalisierung und Modifikation des japanischen Subkontraktssystems in den 90er Jahren in der Automobilindustrie	81
THOMAS KIEFER VOLKSWAGEN in der Volksrepublik China	107
Die Autoren	155

Einführung

Anfang Mai 1992 errang SHANGHAI VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY LTD. (SVW) den ersten Platz der durch chinesische Wirtschaftszeitungen ermittelten Top-Ten-Joint Ventures.¹ Das bislang größte deutsch-chinesische Gemeinschaftsprojekt und damit die Zusammenarbeit zwischen einem weltweit aktiven multinationalen Unternehmen und dem letzten großen Staat, welcher sich selbst als sozialistisch definiert, erscheint eminent erfolgreich. Ministerpräsident LI PENG und andere chinesische Regierungsvertreter präsentieren SVW ständig als Paradebeispiel für einen gelungenen Technologietransfer durch ein Joint Venture. Für die VW AG war SVW lange Jahre eine der wichtigsten Aktivitäten einer neuen globalen Unternehmensstrategie. Auch wenn derzeit für VW noch Europa im Mittelpunkt der Unternehmensorganisation steht, bleiben die Aktivitäten in China der wichtigste Baustein in der Asienstrategie des Konzerns.

SVW ist das älteste Chinaprojekt der VW AG, daher bilden die Ausführungen zu diesem Werk den Mittelpunkt dieses Beitrags. Die zukünftige Bedeutung des Produktionsstandortes China für die VW AG läßt sich aus den neueren Projekten von VW und AUDI in der VR China, aber auch in Taiwan erkennen, welche im zweiten Kapitel vorgestellt werden. Der Stellenwert dieser Aktivitäten innerhalb der nationalen chinesischen Automobilindustrie wird im dritten Kapitel dargestellt; anhand von Vergleichsdaten der wichtigsten (zukünftigen) Produktionskonkurrenten in China sind auch die Entwicklungslinien der nationalen Kfz-Industrie zu erkennen, in denen sich VW bewegt.

Die erhebliche Erhöhung der Produktionsquote erzeugt bei allen chinesischen Pkw-Produzenten gewaltige Problemeberge. Hier fallen SVW als größtem chinesischen Pkw-Produzenten besondere Aufgaben zu. Der Aufbau von fast völlig neuen Strukturen in diesem Industriebereich bietet jedoch auch gestalterische Handlungsmöglichkeiten. Dazu sind im letzten Kapitel erste Überlegungen zu einer möglichen neuen Unternehmens- und Managementorganisation zu finden, welche auf der Basis der chinesischen Gegebenheiten Elemente der ‚Schlanken Produktion‘² sinnvoll miteinander verknüpft.

¹ CHINA DAILY BUSINESS WEEKLY vom 10.05.1992.

² WOMACK James P./JONES Daniel T. und ROOS Daniel stellen in ihrer Studie „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ (2. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1991) die ‚Schlanke Produktion‘ als neues, zukünftig globales Standardproduktionsmodell vor. Auch wenn bei diesem Modell einige Dinge, wie gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder

1. SHANGHAI VOLKSWAGEN (SVW)

Im juristischen Sinne gilt SVW, ein Joint Venture³ mit deutsch-chinesischen Beteiligungen, als ein rechtlich selbständiges Unternehmen. Die in diesem Unternehmen engagierten Beteiligungspartner versprechen sich durch ihre Teilhabe an SVW Vorteile. Die VW AG sieht in ihrer direkten Beteiligung an SVW eine Möglichkeit, sich auf dem chinesischen Binnenmarkt zu etablieren und ihre längerfristige Asienstrategie zu realisieren. Für die chinesische Regierung ist — durch SVW indirekt über die chinesischen Beteiligungspartner und direkt über entsprechende Vorgaben — eine praktische Umsetzung zungsmöglichkeit ihrer Modernisierungspolitik gegeben. Die Beteiligungspartner partizipieren an den Unternehmensentscheidungen über das SVW-Geschäftsführungsorgan *Executive Management Committee (EXCOM)*.⁴ Das Zusammenwirken und der Interessensausgleich der einzelnen Akteure wird von der Planungs- und Gründungsphase bis zum derzeitigen Ausbaustand aufgezeigt und die weiteren Ausbaupläne vorgestellt. Bei der Werksgeschichte sind die Geschäftsabläufe, Verlautbarungen und die Öffentlichkeitsarbeit kurz vor, während und nach der Niederschlagung der Demokratiebewegung im Jahre 1989 von besonderem Interesse. Dieser Teil beschränkt sich jedoch lediglich auf die im Zusammenhang mit dem vorgegebenen Thema wichtigen Abläufe; eine detaillierte Darstellung und Analyse dieser Thematik müßte an anderer Stelle vorgenommen werden.

ökologische Machbarkeiten, ausgeblendet bleiben und das Konzept dadurch teilweise zu vereinfachend wirkt, wird hier der Begriff ‚Schlanke Produktion‘ als unternehmensphilosophische Formel übernommen. Er bedeutet optimalen Ressourceneinsatz, da gegenüber der Massenproduktion die Hälfte des Personals und die Hälfte der Entwicklungszeit benötigt wird. In diesem dynamischen, sich laufend verbessernden Modell sind die wesentlichen Ziele sinkende Preise, Null-Fehler-Produktion, keine Lagerbestände und eine beliebige Produktionsvielfalt.

³ Ein Joint Venture ist eine rechtlich selbständige Unternehmung, welche von zwei oder mehreren unabhängigen Partnern gemeinsam gegründet und geführt wird. Meist sind die Anteilseigner aktiv in alle Entscheidungsprozesse eingebunden. Am Erfolg des Joint Ventures partizipieren sie über ihre Beteiligung an Eigenkapital, an der Unternehmensführung durch Entsendung von Personal in das Joint Venture und durch die Aufsichtsratsgremien.

⁴ Quelle: Interviews (1989-1993) mit verschiedenen Mitarbeitern der Abteilungen ‚Beteiligungen Asien‘ und ‚Koordination Asien Pazifik‘ der VW AG Wolfsburg (nachfolgend: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG).

1.1 Planungs- und Gründungsphase

Bereits im Jahr 1978 kam es zu einer ersten Begegnung zwischen hohen Regierungsvertretern aus der VR China und Angehörigen des VW-Managements. Als Teilnehmer der chinesischen Delegation besichtigte der damalige chinesische Maschinenbauminister ZHOU ZIJIAN das VW-Werk in Wolfsburg. Die Vertreter des VW-Konzerns legten ihm dabei Vorschläge zu einem deutsch-chinesischen Automobilprojekt vor, das — in die chinesische Modernisierungspolitik eingebettet — als Motor der ökonomischen Entwicklung wirken sollte. Die Gespräche über dieses Projekt setzten sich 1979 bei einem Besuch von Managern des VW-Konzerns in China fort.⁵ Gegenstand der Verhandlungen war dabei zuerst ein Großprojekt zur Fertigung von 150.000 Kfz pro Jahr in der VR China. Anfang 1982 waren die Verhandlungen über ein Projekt in reduzierter Form⁶ mit einer geplanten Jahreskapazität von 20.000 Kfz abgeschlossen, welches im November 1981 durch die chinesische Regierung genehmigt wurde. Im Juni 1982 schlossen die Vertragsparteien einen Probemontagevertrag, auf dessen Grundlage bis 1985 1.000 Kfz des VW-Modells *Santana LX* aus importierten CKD-Teilesätzen⁷ gefertigt wurden.⁸

Bereits im November 1982 erfolgte die Unterzeichnung einer Absichtserklärung, in der Grundsatzregelungen und die wichtigsten Vereinbarungen für die angestrebte spätere Zusammenarbeit in einem Gemeinschaftsunternehmen festgelegt wurden. Auf dieser Grundlage schlossen sich Untersuchungen über die technische und wirtschaftliche Durchführbarkeit des Projekts sowie Detailverhandlungen

⁵ Vgl. POSTH, Martin: „Das VOLKSWAGEN-Engagement in der Volksrepublik China — Konzeption, Entwicklung und Erfahrungen“, unveröffentlichtes Papier vom Januar 1987, S.1ff sowie Interviews mit Mitarbeitern der VW AG. Dr. POSTH ist Commercial Executive und Deputy Managing Director bei der SHANGHAI VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY LTD. (SVW).

⁶ Im Zuge der chinesischen Adjustierungspolitik sollten keine neuen Großprojekte, sondern nur noch Modernisierungsprojekte für bestehende Fabriken umgesetzt werden.

⁷ Unter *Completely knocked down* (im folgenden CKD) versteht man vollständig zerlegte Kfz, welche nur noch zusammenmontiert und lackiert werden.

⁸ Vgl. VOLKSWAGEN AG, Abteilung Öffentlichkeitsarbeit: „Das VOLKSWAGEN-Engagement in der Volksrepublik China — Konzeption, Entwicklung, Erfahrungen, Pläne“, unveröffentlichtes Papier vom April 1990; Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

gen und -konkretisierungen an.⁹ Am 10. Oktober 1984 unterzeichneten schließlich der Vorstandsvorsitzende der VW AG, Dr. Carl H. HAHN, und seine chinesischen Vertragspartner in Beijing den Vertrag zur Gründung eines deutsch-chinesischen Gemeinschaftsprojektes (Joint Venture). Die Anwesenheit von Bundeskanzler Helmut KOHL und des damaligen Premiers ZHAO ZIYANG unterstrich den nationalen Stellenwert dieses Projekts für beide Länder.¹⁰ Dieser Vertrag bildete die Grundlage zur Gründung der SHANGHAI VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY LIMITED (SVW), die im Frühjahr 1985 erfolgte. Am 1. September 1985 nahm SVW ihre Geschäftstätigkeit in vollem Umfang auf.¹¹

1.2 Aufbau, Beteiligungsverhältnisse und Struktur von SHANGHAI VOLKSWAGEN

An der SHANGHAI VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY LTD. ist die VW AG als deutscher Vertragspartner mit 50 Prozent beteiligt. Hauptvertragspartner auf chinesischer Seite ist mit 25 Prozent Beteiligung die SHANGHAI TRACTOR AND AUTOMOBILE CORP. (STAC), die sich inzwischen in SHANGHAI AUTOMOBILE INDUSTRY CORP. (SAIC) umbenannt hat. Die BANK OF CHINA, SHANGHAI TRUST AND CONSULTANCY COMPANY (BOC) hält 15 Prozent, die restlichen 10 Prozent hält der Dachverband der chinesischen Automobilproduzenten, die CHINA NATIONAL AUTOMOTIVE INDUSTRY CORP. (CNAIC).¹²

Die STAC ist ein Zusammenschluß von ca. 60 Automobil-, Traktor- und Aggregatfabriken und bringt außer Erfahrungen im Automobilbau Gebäude und Maschinen sowie zusätzlich Barkapital als Einlagen ein. Unterstützung bei der Lösung finanzieller Aufgaben bietet die Beteiligung der BOC an SVW, und über die Beteiligung von CNAIC als Dachverband der chinesischen Automobilindustrie besteht für SVW ein wesentlicher Einfluß auf die gesamte chinesische Automobil- und Zulieferindustrie. Beide Beteiligungen an SVW bestehen ausschließlich aus Bareinlagen. Der Anteil der VW AG am Grundkapital besteht ebenfalls ausschließlich aus Bareinlagen. Insgesamt umfaßt das Grundkapital von

⁹ POSTH, Martin, a.a.O. (Anm. 5), S. 1ff.

¹⁰ NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 12.10.1984; FINANZ UND WIRTSCHAFT vom 13.10.1984.

¹¹ POSTH, Martin, a.a.O. (Anm. 5), S. 2.

¹² NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 12.10.1984; FINANZ UND WIRTSCHAFT vom 13.10.1984.

SVW 350 Millionen Renminbi (RMB). Produziert wird in Anting, einem Vorort von Shanghai, etwa 30 km westlich des Stadtzentrums. Dort fertigte STAC vor der Gründung des Joint Ventures bereits die *Shanghai-Limousine*, einen fast unveränderten Nachbau eines Modells des *Mercedes 170* aus den 50er Jahren, in einer Stückzahl von ca. 5.000 Fahrzeugen pro Jahr.

Der Vertrag über das Joint Venture läuft vorerst über 25 Jahre. Während der ersten Stufe der Zusammenarbeit sollte bis Ende 1990 eine Jahreskapazität von 30.000 Pkw des Modells *Santana* sowie von 100.000 Motoren aufgebaut werden. Etwa 60 Prozent der Investitionsgüter wurden importiert. Ein paritätisch besetztes *Board of Directors* mit zehn Mitgliedern fungiert als oberstes Organ des Gemeinschaftsunternehmens. Aufgrund der chinesischen Vorschriften ist der Vorsitzende dieses Gremiums ein Repräsentant der chinesischen Seite.¹³ Die laufende Geschäftsführung des Unternehmens wird von vier Direktoren des *Executive Committee of Management* wahrgenommen. Die chinesische Seite benennt darin den *Managing Director* und den Personalchef, die VW AG die Direktoren der Bereiche Finanz, Einkauf, Vertrieb und Technik.¹⁴

1.3 Pläne für die Zusammenarbeit bei Fertigungsbeginn

Außer den bereits dargestellten Plänen für die erste Stufe des Unternehmensaufbaus strebten bei Fertigungsbeginn alle Vertragspartner langfristig eine Erweiterung des Produktprogramms und einen weiteren Ausbau der Kapazitäten an. Nach den damaligen Planungen der chinesischen Volkswirtschaft wurde für Beginn der 90er Jahre laut dem siebten Fünfjahres-Plan an die Errichtung einer Fabrik mit einer Jahreskapazität von 300.000 Fahrzeugen gedacht, für die jedoch noch kein Standort festgelegt wurde. Mittelfristig sollte das Modellprogramm erweitert werden; die Montage des *Audi 100* und des *Passat Variant* in Shanghai wurde angestrebt.

¹³ Diese Vorschriften änderten sich in der Zwischenzeit. Seit April 1990 kann auch ein ausländischer Teilhaber den Vorsitzenden des Verwaltungsrats stellen. Vgl. „Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischer und ausländischer Investitionsbeteiligung“, abgedruckt in: BEIJING RUNDSCHAU 19/90 vom 8.05.1990, S. 30-35.

¹⁴ Vgl. SHANGHAI VOLKSWAGEN (Hrsg.): „Grundsätzliche Überlegungen und Stand des Projekts“, unveröffentlichtes Papier vom 24.04.1986; Schreiben von Dr. Stefan MESSMANN, Deputy Managing and Commercial Executive, vom 24.09.1992 an den Verfasser.

1.4 SHANGHAI VOLKSWAGEN im Jahr 1989

Anläßlich eines Besuchs einer deutschen Journalistengruppe stellte SVW Ende 1988 seine Erfolge und ehrgeizigen Zukunftspläne vor. Seit Beginn der Produktion wurden über 35.000 VW-Santana gebaut, davon allein 15.500 im Jahr 1988. Der kaufmännische Direktor von SVW, Dr. Burkhard WELKENER, und sein Vorgänger, Dr. Martin POSTH — inzwischen Personalvorstand der VW AG in Wolfsburg —, blickten optimistisch in die Zukunft und erwarteten bereits für 1990 eine Verdoppelung der Produktion auf 30.000 Fahrzeuge.¹⁵ Nach den Planungen vom Oktober 1988 war eine Erhöhung der Produktion auf 60.000 bis 70.000 Kfz pro Jahr bis Anfang der 90er Jahre vorgesehen. Durch die geplante Übernahme eines nahegelegenen Werkes der Shanghai Automobilfabrik wurde eine Jahreskapazität von 100.000 Einheiten schon für 1991 als erreichbar angesehen.¹⁶ Dr. POSTH gab Anfang 1989 eine Jahreskapazität von 180.000 Einheiten als machbare Obergrenze an und plädierte für ein zusätzliches Werk bei Shanghai auf der ‚grünen Wiese‘. Dieses Werk sollte ab Mitte der 90er Jahre 300.000 Fahrzeuge pro Jahr produzieren.¹⁷ „Für die nächsten fünf bis zehn Jahre kennen wir in China keine Absatzprobleme“, hatte er schon kurze Zeit zuvor in einer Tageszeitung verlautbaren lassen.¹⁸ Die Nationalisierung der Fertigung lag mit 30,6 Prozent über den für die Jahreswende 1988/89 ursprünglich vorgegebenen Plandaten von 25 Prozent.¹⁹ Ob jedoch die Plandaten für Ende 1989 von 50 Prozent erreicht werden, war zu diesem Zeitpunkt ungewiß. Die deutschen Qualitätsvorgaben für die Fahrzeugteile stellten nicht nur die chinesischen Zulieferbetriebe vor gewaltige Probleme, sondern erforderten auch bei SVW selbst große Anstrengungen.

Nach offizieller Firmendarstellung hatte die Demokratiebewegung während des ersten Halbjahres 1989 zunächst kaum Auswirkungen auf die Geschäfte bei SVW. Auch wenn sich die Forderungen der Studenten in wichtigen Bereichen mit Kritikpunkten (u.a. wuchernde Bürokratie, staatliche Bevormundung und Kaderunwesen) deckten, die auch schon von SVW-Vertretern zu hören waren,

¹⁵ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 7.11.1988.

¹⁶ BÖRSEN ZEITUNG vom 8.11.1988.

¹⁷ VWD Fernschreiber vom 17.02.1989.

¹⁸ DIE WELT vom 4.11.1990.

¹⁹ SHANGHAI VOLKSWAGEN (Hrsg.): SHANGHAI VOLKSWAGEN Annual Report 1989, S.7.

postulierte SVW nach außen hin eine Trennung zwischen kurzfristigen, für die Geschäftspolitik nebensächlichen politischen Entwicklungen und langfristigen, wirtschaftlichen Zielen. An zwei Tagen konnten die Werksbusse von SVW die Mitarbeiter aus Shanghai wegen der Straßenblockaden nicht abholen, so daß die Produktion eingestellt werden mußte. Die dadurch verlorene Produktionsstückzahl wurde nach Unternehmensangaben in kurzer Zeit eingeholt.

Politische Hemmnisse erwarteten die Sprecher von SVW Mitte 1989 nicht. Seit dem 15. November 1988 war das festgelegte Grundkapital eingezahlt, und weitere finanzielle Mittel oder Investitionen aus Deutschland waren vorerst nicht notwendig. SVW präsentierte sich als chinesische Gesellschaft, die ausschließlich mit eigenen Finanzen arbeitet. Meldungen in der deutschen Presse zu einem weiteren Ausbau der Aktivitäten der VW AG in Shanghai nach dem Massaker in Beijing basierten nach Angaben von SVW auf alten Informationen und bereits abgeschlossenen Vereinbarungen, welche schon seit längerer Zeit bestanden.²⁰

Im Sommer 1989 lag die Produktion bei SVW nach Angaben eines VW-Sprechers voll im Plan; wie vorgesehen sollten in diesem Jahr 17.000 Kfz gebaut werden. Meldungen aus Hongkong über erhebliche Produktionseinschränkungen seien längst überholt, die Lagerbestände erreichten normale Größenordnungen, und der Vertrieb funktioniere ohne Probleme.²¹ Wenig später standen laut Presseberichten ca. 4.000 Fahrzeuge bei SVW auf Halde, und die Produktion wurde demnach wegen der Absatzprobleme, die infolge der Studentenproteste entstanden, für einige Wochen eingestellt.²² VW-Sprecher dementierten diese Meldungen und erklärten, daß die bei SVW produzierten Fahrzeuge vertragsgemäß an die chinesische Firma SATIC geliefert wurden.²³ Nach Angaben der VW AG aus Wolfsburg sollte das Produktionsziel höchstens um 1.000 Einheiten unterschritten werden. Die Produktionspause sei für Renovierungsarbeiten sowie Arbeiten an der Motorenfertigung und der neuen Lackiererei genutzt worden.²⁴

²⁰ Interview mit Dr. Burkhard WELKENER, Deputy Managing Director and Commercial Executive Director von SVW am 5.07.1989 in Anting-Shanghai.

²¹ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 21.07.1989.

²² NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 7.10.1989; FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 27.10.1989.

²³ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

²⁴ HANDELSBLATT vom 27.10.1989.

Ende 1989 schätzte der technische Direktor von SHANGHAI VOLKSWAGEN die Lage pessimistisch ein: „Die Situation für Automobilfabriken in China ist schlecht, sehr schlecht“. Der VW-Vorstandsvorsitzende, Dr. Carl H. HAHN, kam am 23. Oktober offiziell zur Einweihung der neuen Lackiererei nach Shanghai. Die FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG berichtete von einem Treffen mit dem chinesischen Ministerpräsidenten LI PENG am darauffolgenden Tag, bei dem sicherlich die Perspektiven der Automobilindustrie in der VR China den Gesprächsmittelpunkt bildeten. Nach Angaben aus Wolfsburg fand zu diesem Zeitpunkt zwar kein Treffen mit LI PENG statt, aber VW-Sprecher führten am 6. November 1989 Gespräche mit dem neuen Generalsekretär der Kommunistischen Partei China (KPC), JIANG ZEMIN. Der stellvertretende Leiter der Planungskommission von Shanghai bezeichnete die Situation bei SVW als „sehr schwierig“ und kündigte einen Produktionsstop an. Unklar blieb bei dieser Aussage, ob eine vorübergehende oder eine endgültige Produktionseinstellung zu erwarten war.²⁵ Aus Wolfsburg kamen optimistischere Töne. Zwar würden mit 15.000 Kfz 1989 etwa 2.000 weniger als geplant produziert, die Lage in der VR China biete aber keinen Anlaß für größere Sorgen. Im Oktober war zwar die Fertigung für zehn Tage unterbrochen, doch im November 1989 warteten nach Angaben der VW AG nur noch etwa 300 Fahrzeuge auf die Auslieferung.²⁶

Rückblickend stellte SVW in ihrem Geschäftsbericht für 1989 das Jahr als eine äußerst erfolgreiche Periode dar. Von großen Veränderungen wurde berichtet, jedoch nur von Veränderungen bei SVW: von der Inbetriebnahme neuer Werksteile, hoher Qualität, dem über dem Plan liegenden nationalen Fertigungsanteil oder auch von Verbesserungen bei der Ausbildung und bei den Sozialleistungen für die Beschäftigten. Auf den bunten Fotos des Berichts verschwanden die Gesichter der zwischenzeitlich zu Unpersonen erklärten Politiker; auf die politischen Rahmenbedingungen, welche die Tätigkeit von SVW im Jahr 1989 wesentlich beeinflusst hatten, wurde nicht eingegangen.²⁷ SVW stellt sich mit seinen Produktions- und Managementmethoden als ein modernes Unternehmen dar. Als chinesisches Unternehmen sieht es sich jedoch gezwungen, die von der chinesischen Regierung in ihrem Modernisierungskonzept vorgegebene Trennung nach-

²⁵ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 6.11.1989; Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

²⁶ HANNOVERSCHE ALLGEMEINE ZEITUNG vom 7.11.1989.

²⁷ SHANGHAI VOLKSWAGEN (Hrsg.): SHANGHAI VOLKSWAGEN Annual Report 1989.

zuvollziehen: Übernahme moderner Produktionsmethoden einerseits, Akzeptanz der inneren chinesischen Macht- und Herrschaftsverhältnisse andererseits.

Die VW AG stellte ihr Shanghai-Projekt in ihrer Öffentlichkeitsarbeit äußerst positiv dar.²⁸ Die durch die innenpolitischen Turbulenzen des Jahres 1989 ausgelösten Schwierigkeiten finden nur am Rande Erwähnung als vorübergehende Probleme. In den Berichten wurde herausgestellt, daß mit 15.700 produzierten VW-Santana das Niveau des Jahres 1988 erneut erreicht, und somit das Produktionsziel nur knapp verfehlt wurde. Weiter war zu erfahren, daß der lokale Fertigungsanteil Ende 1989 bereits bei 33 Prozent lag und im laufenden Jahr auf 50 Prozent erhöht werden sollte. Als Produktionsziel für 1990 wurde die Fertigung von 20.000 Einheiten genannt. Diese positive Darstellung kann auch als Vorarbeit für die Öffentlichkeitsarbeit des neuen China-Projekts von VW in Changchun gewertet werden, das eine Woche später ausführlich vorgestellt wurde. Sicherlich sollte auch kurz vor Abschluß der ersten Stufe der Zusammenarbeit bei SVW Optimismus verbreitet werden. Der in den Jahren 1989 und 1990 erfolgte Einbruch bei den Ausbauplänen setzte sich auch in der gesamten chinesischen Automobilindustrie fort. Die chinesische Automobilindustrie, und damit auch der Erfolg von SVW, ist somit zu einem wesentlichen Teil von staatlichen Vorgaben und der politischen Großwetterlage in der VR China abhängig.

²⁸ In der Presse zeigt sich dies in Meldungen wie „Shanghai Volkswagen auf Erfolgskurs“, WOLFSBURGER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 31.01.1990; „VW rollt und rollt“, HANNOVERSCHE ALLGEMEINE ZEITUNG vom 31.01.1990; „VW zieht positive China-Bilanz“, BÖRSEN ZEITUNG vom 31.01.1990; „Volkswagen Joint Venture erfolgreich“, CHINA AKTUELL, Februar 1990 oder „VW gibt in Shanghai Gas“, FRANKFURTER RUNDSCHAU vom 1.02.1990.

1.5 Bilanz: Fünf Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit

Mit feierlichen Ansprachen, dem VW-Blasorchester und chinesischen Riesentrommeln wurde die offizielle Inbetriebnahme des Preßwerks, der Lackiererei, der Rohbaufertigung und der Endmontage im April 1990 begangen.²⁹ Hochkarätige chinesische Politprominenz — an der Spitze Regierungschef LI PENG — und eine Delegation der VW AG unter Leitung des VW-Vorstandsvorsitzenden Carl H. HAHN unterstrichen bei der Inbetriebnahme die Bedeutung von SVW für beide Seiten. Die Gesamtinvestitionen des Projekts bezifferte der VW-Vorstandsvorsitzende zu diesem Zeitpunkt auf etwa 500 Millionen DM. Ab dem Jahresende war der Getriebebezug in China geplant; der chinesische Anteil an der Fertigung sollte dann von 33 Prozent auf über 50 Prozent steigen und 1992 bereits 80 Prozent betragen. Mit der Inbetriebnahme der neuen Fertigungsbereiche lag die Jahreskapazität bei einer Produktion im Zwei-Schicht-Betrieb bei ca. 60.000 Fahrzeugen. Die Jahresproduktion lag 1990 jedoch nur bei 18.537 Fahrzeugen.³⁰

Wann das Werk weitgehend ausgelastet arbeiten werden würde, konnte damals nicht prognostiziert werden. Im neuen Motorenwerk ist die Montage von jährlich 100.000 Motoren vorgesehen. Ende 1990 sollten die ersten 1.000 Motoren nach Europa verschifft werden; bereits 1991 sollten 30.000 Motoren in den Fertigungsverbund von VW exportiert werden.³¹ Möglich ist danach eine Erhöhung des Exports auf bis zu 80.000 Motoren jährlich.

1.6 Neue Fertigungskapazitäten durch die Übernahme der SHANGHAI CAR PLANT

Nach über einem Jahr andauernden Unsicherheiten stabilisierte sich die Geschäftstätigkeit von SVW wieder und nur kurze Zeit später begannen die Arbeiten an weiteren Ausbauplänen in modifizierter Form. Die Produktionsmenge verdoppelte sich fast von 18.500 Fahrzeugen (1990) auf 35.000 Fahrzeuge (1991). Im Jahr 1992 sollte die bestehende Produktionskapazität voll genutzt werden: eine weitere Mengenausweitung von 71 Prozent in nur einem Jahr auf 60.000

²⁹ BRAUNSCHWEIGER ZEITUNG vom 24.04.1990; DIE WELT vom 24.04.1990.

³⁰ NACHRICHTEN FÜR DEN AUSSENHANDEL vom 8.04.1991.

³¹ STÜTTGARTER ZEITUNG vom 24.04.1990; NEUE RUHR ZEITUNG vom 19.04.1990; SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 25.04.1990.

Fahrzeuge war geplant.³² SVW konnte dieses Ziel noch übertreffen und seine Fertigung im Jahr auf 65.000 Einheiten ausweiten. Eine über die angegebene Kapazitätsgrenze hinausgehende Produktion scheint im Werk durch zusätzliche Schichten realisierbar. Probleme bei der Umsetzung einer höheren Produktion bereiten jedoch die Zulieferfirmen, die ihre Produktion ebenfalls stark steigern mußten.³³

Bereits im Sommer 1991 nahmen die weiteren Ausbaupläne konkrete Gestalt an. Geplant wurde die Übernahme der SHANGHAI CAR PLANT in unmittelbarer Nachbarschaft von SVW. Dieses Werk produzierte den *Shanghai*; 1990 fertigte es davon 7.200 Fahrzeuge und erwirtschaftete damit einen Gewinn von 56 Millionen RMB (10,5 Millionen US-Dollar). 1995 soll die Produktion in diesem neuen Werksteil aufgenommen und durch eine mit diesem Werk gegebene, zusätzliche Produktionskapazität von 90.000 Fahrzeugen eine Gesamtproduktionskapazität von 150.000 Fahrzeugen bei SVW aufgebaut werden. SVW wollte damals bis zum Jahr 2000 in Shanghai 300.000 Fahrzeuge produzieren,³⁴ Vertreter der CNAIC in Beijing gaben für SVW im Rahmen des nationalen Automobilproduktionsplan eine Obergrenze von 150.000 Fahrzeugen an.³⁵

Nach dem Absatzrekord des Jahres 1992 kamen aus Shanghai Meldungen, daß in den bestehenden beiden Werken die Produktion auf 228.000 Einheiten ausgebaut wird. Über ein drittes Werk in Shanghai mit einer Kapazität von 300.000 Fahrzeugen und Motoren laufen Verhandlungen, wodurch VOLKSWAGEN zukünftig 528.000 Fahrzeuge in Shanghai produzieren könnte. Dieses Jahr (1993) sollen in Shanghai mindestens 100.000, wahrscheinlich sogar 120.000 Fahrzeuge vom Band laufen.³⁶ Laut Aussage der VW AG ist jedoch bis jetzt nur eine Produktionsobergrenze von 160.000 Einheiten vorgesehen, die 1997 bei einem nationalen Fertigungsanteil von 92 Prozent erreicht werden soll.³⁷ Die Entwicklung der weiteren Produktionskapazität dürfte zukünftig weniger nach einem Plan er-

³² WALL STREET JOURNAL vom 28.01.1992; DIE WELT vom 29.01.1992.

³³ HANDELSBLATT vom 3.05.1993; Interview mit Mitarbeitern der VW AG.

³⁴ INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE vom 19.06.1991; DIE WELT vom 29.01.1992.

³⁵ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der CNAIC.

³⁶ HANDELSBLATT vom 3.05.1993; AUTOMOTIVE NEWS vom 12.04.1993.

³⁷ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

folgen. Nachdem die Kapazitäten für eine Massenproduktion aufgebaut sind, und die Zulieferindustrie in den Produktionsprozeß integriert wird, bestimmen die Wettbewerbsmechanismen eines sich verstärkt internationalisierenden Marktes die zukünftige Produktion.

Nicht nur der Erfolg von SVW, sondern auch der Erfolg der gesamten chinesischen Automobilindustrie wird zunehmend nicht überwiegend quantitativ, sondern verstärkt an der qualitativen Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen, der Unternehmensstruktur und der Zulieferbeziehungen gemessen werden. Besonders die Tatsache, daß SVW von Anfang an mit Gewinn arbeitet, stellen die VW-Vertreter heraus. Da jedoch sowohl der Preis von derzeit etwa 170.000 RMB (31.000 US-Dollar)³⁸ für einen *Santana* als auch die Abnahme der produzierten Kfz staatlich geregelt werden,³⁹ wird die Höhe des Profits eher staatlich zugeteilt, als von SVW direkt erwirtschaftet. Den Ab-Werk-Preis dürften staatliche Stellen etwa zu 90 Prozent kontrollieren. SVW besitzt hauptsächlich durch die Möglichkeit, Kosten zu senken, einen Einfluß auf den Gesamtgewinn und den Gesamtabsatz. Doch sinkende Produktionskosten führen tendenziell auch zu einer Verringerung des staatlich garantierten Abnahmepreises.⁴⁰ Der Einfluß der Preiskontrollbehörden wird jedoch durch den Joint Venture-Vertrag, der durch den chinesischen Staatsrat genehmigt wurde, theoretisch eingeschränkt. In diesem Vertrag wird die Möglichkeit eingeräumt, über die Preisstellung entsprechende Gewinne zu erarbeiten. Die Gewinne wurden bis jetzt noch nicht ausgeschüttet, sondern zur Finanzierung des Investitionsprogramms einbehalten.⁴¹

³⁸ Wie aus Gesprächen mit verschiedenen Mitarbeitern von SVW in Shanghai vom 1. März bis 15. April 1992 hervorging (im folgenden „Gespräche mit Mitarbeitern bei SVW“ abgekürzt), betrug der exakte Zulassungpreis im März 1992 173.920 Yuan. Dieser setzte sich fast zur Hälfte aus Steuern und Abgaben zusammen.

³⁹ DIE WELT vom 24.04.1990.

⁴⁰ Quelle: Gespräche mit Mitarbeitern der SVW.

⁴¹ Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

2. Weitere Chinaaktivitäten der VW AG

SVW war nach WELLA das zweite Unternehmen, welches als Gemeinschaftsunternehmen mit deutsch-chinesischer Beteiligung gegründet wurde. Damit etablierte sich VW als erster europäischer Pkw-Produzent auf dem chinesischen Markt. Hier produzierten bislang erst die US-Amerikaner (AMERICAN MOTOR CORP.) in einem Gemeinschaftsunternehmen in Beijing Jeeps. Außerdem wurden in Tianjin nach einer japanischen Lizenz Minibusse gefertigt. Schon bei der Gründung bezeichnete VW sein Chinaengagement als „nützlichen Brückenkopf für das Exportgeschäft nach Südostasien“. Über SVW soll der gesamte südostasiatische Markt für VW erschlossen werden.⁴² In der VR China sahen die Projektplaner am ehesten die Chance, mittelfristig in Asien zu auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähigen Kosten produzieren zu können. Der Begriff „Brückenkopf in Südostasien“ bürgerte sich seitdem fest in den Wortschatz der Sprecher der VW AG ein. Von China aus soll erfolgreich auf diesem potentiellen Zukunftsmarkt und im gesamten südostasiatischen Raum gegen die etablierten Wettbewerber aus Japan und Korea konkurriert werden.⁴³

In Japan bestand bereits seit 1983 eine Koproduktion mit NISSAN zur Lizenzfertigung des Modells *Santana*. Beim Beginn der Zusammenarbeit setzte VW hohe Erwartungen in diese Kooperation. Dieses Projekt sollte einen besseren Einstieg in den japanischen Markt und den Markt der umliegenden Länder ermöglichen. Es gab auch Überlegungen, diese Zusammenarbeit mit NISSAN in Europa fortzusetzen.⁴⁴ VOLKSWAGEN ist der mit Abstand führende ausländische Automobilverkäufer in Japan. Doch in absoluten Zahlen war dies auch im erfolgreichen Jahr 1987 mit 40.512 verkauften Fahrzeugen ein Marktanteil von nur 1,3 Prozent, wovon NISSAN 8.426 *Santana* in Lizenz fertigte. Der Verkauf steigerte sich weiter auf 53.500 Fahrzeuge im Jahr 1990, womit der Anteil des VW-Konzerns an allen Fahrzeugimporten nach Japan bei 24,1 Prozent lag.⁴⁵ Der Absatz von

⁴² FINANZ UND WIRTSCHAFT vom 13.10.1984; NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 12.10.1984.

⁴³ POSTH, Martin, a.a.O. (Anm. 5).

⁴⁴ OLLE, Werner: „Transnationale Unternehmenskooperation in der Automobilindustrie“, in: DGB-Bildungswerk e.V. Nord-Süd-Netz (Hrsg.): „Wie Konkurrenten zusammenarbeiten. Multis und internationale Arbeitsteilung“, Düsseldorf, 1988.

⁴⁵ SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 29.01.1991; BÖRSEN ZEITUNG vom 27.02.1992.

VW lag 1991 in Japan bei etwa 44.000 Fahrzeugen und wird wahrscheinlich durch eine Umstrukturierung der Vertriebskanäle etwas zurückgehen. VW trennt sich von seinem bisherigen Importeur YANASE, der 1954 den ersten VW-Käfer nach Japan importierte, und baut in Japan ein eigenes Vertriebsnetz auf. Darüber hinaus schloß VW eine Vertriebsvereinbarung mit TOYOTA, über die zusätzlich Fahrzeuge in Japan abgesetzt werden sollen. Mitte der neunziger Jahre möchte VW 100.000 Fahrzeuge jährlich in Japan verkaufen.⁴⁶

NISSAN stellt den *Passat*-Vertrieb ein. Die Vertragsauflösung begründeten NISSAN-Sprecher mit dem niedrigen Absatzergebnis von 200 Pkw monatlich; ein Zusammenhang mit der neuen Vertriebsvereinbarung zwischen TOYOTA und VW wurde bestritten.⁴⁷ Das NISSAN-Projekt realisierte weder die geplante Jahresproduktion von 120.000 *Santana* noch die geplanten Exporte aus japanischer Produktion. VW blieb auch der erhoffte Zugang zum japanischen Kfz-Teilemarkt versperrt.⁴⁸ Was über Japan vorerst nicht gelang, soll über China realisiert werden: der Aufbau eines weitgehend selbständigen Produktionsverbunds in Asien, welcher auch asiatische Produktionstechnologien und Managementstrategien in den VW-Konzern transferieren soll, gleichzeitig die Etablierung auf dem asiatischen Absatzmarkt, der sicherlich zukünftig weltweit die höchsten Zuwachsraten aufweisen wird.

2.1 Lizenzproduktion des Audi 100 in Changchun

In Changchun, Provinz Jilin in Nordostchina, wurde 1953 mit Hilfe der UdSSR die FIRST AUTOMOBILE WORKS (FAW) gegründet. Nach sowjetischem Vorbild entstanden riesige Produktionskomplexe. Die Stadt ist von der Automobilindustrie und den mit ihr entstandenen grauen Wohnsilos geprägt. Heute besteht die FAW aus einem undurchsichtigen Netz mit 104 verschiedenen Fertigungsstätten in verschiedenen Landesteilen, in denen etwa 200.000 Menschen arbeiten. Die FAW gilt als wichtigster Produzent von Lkw in China, außerdem finden sich im Fertigungsprogramm leichte Nutzfahrzeuge sowie Busse. In den zurückliegenden 30 Jahren wurden 1.549 Limousinen der Marke *Rote Fahne* von der FAW herge-

⁴⁶ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 28.04.1992; FRANKFURTER RUNDSCHAU vom 24.04.1992; NIKKEI SHINBUN vom 19.03.1992; HANDELSBLATT vom 20.03.1992.

⁴⁷ NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 1.04.1992.

⁴⁸ WIRTSCHAFTS WOCHE vom 4.05.1990.

stellt, deren Produktion vor kurzem eingestellt wurde. Bereits im Jahre 1958 entwickelte die FAW den ersten in China produzierten Pkw *Ostwind*.⁴⁹

Die Pkw-Produktion in Changchun blieb handwerklich geprägt, der Übergang zu einer Serienproduktion gelang nicht. Im Jahre 1987 begannen die Gespräche zwischen der FAW und der VW AG über konkrete Möglichkeiten einer Zusammenarbeit in Changchun. Die VW AG stellte schon zu Beginn ihres China-Engagements in Shanghai Überlegungen zu weiteren Projekten an. Diese Pläne wurden jedoch nicht genau ausformuliert, die Planspiele deuteten nur in Richtung einer Ausweitung der Produktpalette und der Produktion.⁵⁰ SVW diente somit auch als Versuchslabor, in dem die Lernkosten gegenüber einem größeren Projekt verhältnismäßig gering sind. *Yi bu yi bu* (Schritt für Schritt) lotete die VW AG über SVW Möglichkeiten für weitere Tätigkeitsfelder aus. Bereits 1985 gab es Meldungen von einer Versuchsproduktion des Oberklassemodells *Audi 100*,⁵¹ das 1986 in einer Stückzahl von 400 und 1987 von 500 Einheiten in Shanghai gebaut wurde. Außerdem montierte SVW bis 1986 auch 100 *Passat Variant*.⁵²

Der Beginn der Zusammenarbeit zwischen VW und seinen chinesischen Vertragspartnern gestaltete sich äußerst schwierig. Martin POSTH, der damalige SVW-Vize-Generaldirektor, kritisierte schon sehr früh den Unwillen der chinesischen Seite zu einer wesentlichen Ausweitung der SVW-Geschäftstätigkeit.⁵³ CHEN ZUTAO, der Präsident der CNAIC, bejegnete dem mit einer vorsichtig formulierten Kritik, welche sich auf die Produktqualität und den niedrigen Anteil von nationaler Produktion bezog.⁵⁴ Die Kritik an dem geringen Anteil des *Local content* konkretisierte er wenig später und wies insbesondere auf den damit verbundenen Devisenbedarf für Importe hin. Um dem zu begegnen, erwartete er von

⁴⁹ BEIJING RUNDSCHAU 50/1990, S. 24ff.; VOLKSWAGEN AG (Hrsg.): „Informationen und Berichte, Zweites VW-Joint Venture in China“, unveröffentlichtes Papier, November 1990.

⁵⁰ FINANZ UND WIRTSCHAFT vom 13.10.1984; NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 12.10.1984.

⁵¹ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 10.05.1985.

⁵² SHANGHAI VOLKSWAGEN (Hrsg.): SHANGHAI VOLKSWAGEN Annual Report 1989, S.8.

⁵³ HANDELSBLATT vom 7.08.1986.

⁵⁴ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 19.12.1986.

der VW AG „Druck auf die deutsche Zulieferindustrie“, welche sich mit Lizenzvergaben oder weiteren Joint Ventures in China engagieren sollten. „Die Ehe mit VW muß Kinder zeugen. Nur auf diese Weise kann der *Santana* ein chinesisches Auto werden“. In typisch chinesischer, dialektischer Art verwies er auch auf die dennoch gute Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Partnern bei SVW, aber auch auf Kooperationspläne mit PEUGEOT, AMC, GENERAL MOTORS und CHRYSLER. „Wenn das Joint Venture mit VW zu langsam vorankommt, werden die anderen Zellen schneller wachsen. Ich hoffe aber, daß die Deutschen gewinnen“.⁵⁵

Nach ersten Anlaufschwierigkeiten kristallisierten sich zur Jahresmitte 1988 weitere, konkretere Zusammenarbeitspläne der VW AG heraus, allerdings nicht in Shanghai, sondern mit der FAW. Hier sollte im Rahmen einer Lizenzfertigung innerhalb von drei Jahren eine Produktionskapazität zur Fertigung von 30.000 *Audi 100* pro Jahr entstehen. In Changchun wurden bereits seit 1988 *Daimler Benz* der Reihe *230* in kleiner Stückzahl montiert.⁵⁶ Im November 1988 stellte VW der breiten Öffentlichkeit sein neues China-Projekt vor. In Changchun werden in die *Audi*-Karosserie Motoren aus einer Lizenzproduktion mit CHRYSLER eingebaut. Dieser Motor basiert zwar auf einem VW-Modell, erfordert jedoch für einen Einbau in den *Audi* Änderungen, beispielsweise an der Motorhaube. Außer den genannten Unternehmen MERCEDES-BENZ und CHRYSLER sind bei FAW der österreichische STEYR-Konzern und NISSAN aus Japan tätig.

Daß die VW AG in Changchun zum Zuge kam, dürfte trotz aller Schwierigkeiten eine Folge der erfolgreichen Entwicklung bei SVW sein. Bei FAW waren die Ziele jedoch noch höher gesteckt. Bereits 1991 sollte ein *Local content* von 80 Prozent erreicht sein, und für 1993 sind die ersten Exporte in den asiatisch/arabischen Raum anvisiert.⁵⁷ Bereits im Jahre 1991 sollte eine AUDI-Produktionsbasis mit einer Jahreskapazität von 30.000 Fahrzeugen fertiggestellt werden.⁵⁸ Noch

⁵⁵ Interview mit CHEN ZUTAO, Präsident der obersten chinesischen Automobilbehörde CNAIC, China: „Aufbruch zur Massenmotorisierung“, in: CAPITAL 1/1987.

⁵⁶ NEUE ZÜRCHER ZEITUNG vom 23.06.1988; NIKKAN JIDOSHA vom 30.06.1988.

⁵⁷ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 7.11.1988; DIE WELT vom 7.11.1988; HANDELSBLATT vom 7.11.1988; BÖRSEN ZEITUNG vom 8.11.1988; SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 8.11.1988.

⁵⁸ BEIJING RUNDSCHAU 37/1991, S. 16.

im Februar 1990 signalisierte die chinesische Regierung ihre Zustimmung zum zweiten China-Projekt von VW.⁵⁹ Mitte 1990 nahm FAW neue Fertigungseinrichtungen für Montage, Rohbau und Lackiererei des *Audi 100* in Betrieb. Mit diesen Anlagen kann eine Tagesproduktion von 50 Fahrzeugen erreicht werden. 1989 wurden bereits etwa 2.000 *Audi 100* in China produziert, 1990 stieg die Produktion auf 4.200 Einheiten. Im Jahr 1992 liefen bei FAW 17.000 *Audis* vom Band. Die Jahresproduktionskapazität soll nach den neueren Planungen bis 1995 bei 30.000 Fahrzeugen liegen; der *Local content* soll dann etwa 70 Prozent betragen.⁶⁰

Bei AUDI in Ingolstadt arbeiten zehn Personen in der Abteilung ‚Technische Entwicklung Ausland‘ an dem China-Projekt. Vier bis sechs AUDI-Spezialisten sind ständig bei FAW im Einsatz, und jeweils zwanzig chinesische Beschäftigte mit fünf Dolmetschern lösen sich im Sechs- bis Acht-Wochenrhythmus in Ingolstadt beim Besuch von Ausbildungsprogrammen ab.⁶¹ Bei einer Werksbesichtigung im März 1992 gaben Mitarbeiter von FAW und AUDI eine Tagesproduktion von 52 Fahrzeugen an; der geplante Kapazitätsausbau konnte anscheinend noch nicht realisiert werden. Die Produktion konzentrierte sich auf reine Montagetätigkeiten am Band mit einem hohen CKD-Anteil. Der Raum für Nachbesserungen ist relativ groß und die Qualitätsproduktion im Detail anscheinend vernachlässigt. Im Unterschied zu Joint Venture-Betrieben sind auch Arbeits- und Sicherheitsstandards relativ niedrig: So werden beispielsweise die Abgase bei der Motorfunktionsprüfung nicht abgesaugt, sondern in die Fabrikhalle gepustet. Einen großen Teil der Mängel führten AUDI-Mitarbeiter auf die — im Gegensatz zu einem Joint Venture — nicht gegebene Weisungsbefugnis zurück. Bei einer Lizenzproduktion besteht für den Lizenzgeber in der Regel nur eine beratende Tätigkeit.⁶² Diese Mängel dürften Grund für die beabsichtigte Umwandlung der Lizenzproduktion in ein Joint Venture sein. Nach dem durch die einheimische Produktion nicht abzudeckenden Absatzrekord des Jahres 1992 laufen Verhand-

⁵⁹ BRAUNSCHWEIGER ZEITUNG vom 17.02.1990; NEUE ZÜRCHER ZEITUNG vom 17.02.1990; FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 17.02.1990; SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 17.02.1990.

⁶⁰ DIE TAGESZEITUNG vom 15.02.1993; NACHRICHTEN FÜR DEN AUSSENHANDEL vom 8.04.1991; BÖRSEN ZEITUNG vom 8.03.1991, SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 6.03.1991.

⁶¹ AUDI MOBIL 6/1990 vom 1.06.1990.

⁶² Quelle: Werksbesichtigung am 23.04.1992.

lungen über die Gründung eines Gemeinschaftsprojekts mit einer Investitionssumme von 300 Millionen US-Dollar. Das Projekt soll 1994 seine Geschäftstätigkeit aufnehmen. Für 1995 ist eine Produktion von 30.000 Fahrzeugen vorgesehen, welche in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre auf 60.000 Einheiten verdoppelt werden soll.⁶³

2.2 Das zweite Joint Venture der VW AG in China: FAW-VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY, LTD., Changchun

Anfang Februar 1990 verdichteten sich die Hinweise, daß bei FAW, auf Grundlage einer chinesischen Projektstudie zur Großserienfertigung von Kfz, das VW-Erfolgsmodell *Golf* produziert werden soll.⁶⁴ Bereits im Mai 1989 gab es Meldungen vom Verkauf der Produktionsanlagen des im Juni 1988 geschlossenen US-Werks von VW an FAW,⁶⁵ wo einmal der *Golf* und der *Jetta* gefertigt worden waren.⁶⁶ Das neue Werk in Changchun wird voraussichtlich etwa 8.100 Menschen beschäftigen. Die gesamte Investitionssumme beläuft sich auf etwa 1,5 Milliarden DM.⁶⁷ An diesem, am 20. November 1990 abgeschlossenen dritten China-Projekt und zweiten Joint Venture der VW AG in China, ist VW mit 40 Prozent und FAW mit 60 Prozent beteiligt. Bereits 1991 liefen die ersten *Golf* und *Jetta* in Changchun vom Band und 1996 soll eine Jahreskapazität von 150.000 Einheiten erreicht werden. Neben der Fahrzeugmontage ist auch eine Motoren- und Getriebefabrik vorgesehen.⁶⁸ Der *Local content* soll dann bei 80

⁶³ HANDELSBLATT vom 3.05.1993; DIE TAGESZEITUNG vom 15.02.1993.

⁶⁴ BRAUNSCHWEIGER ZEITUNG vom 9.02.1990; HANDELSBLATT vom 9.02.1990; WIRTSCHAFTS WOCHE vom 9.02.1990.

⁶⁵ Zur Produktionseinstellung bei VW OF AMERICA siehe u.a.: „Volkswagen's Closure of U.S. Plant Marks Unprofitable End of a 10-Year Experiment“, in: WALL STREET JOURNAL vom 25.11.1987; „Später Sieg der Logik“, in: WIRTSCHAFTS WOCHE vom 27.11.1987; „VW's Auf Wiedersehen. What Ended VW's American Dream“, in: BUSINESS WEEK vom 3.12.1987; „Sie machen die Fabrik wirklich dicht“, in: DER SPIEGEL vom 11.06.1988.

⁶⁶ DIE WELT vom 20.05.1990.

⁶⁷ SCHWEIZERISCHE AUTOMOBIL REVUE vom 11.05.1990.

⁶⁸ BEIJING RUNDSCHAU vom 11.12.1990; CHINA DAILY vom 6.05.1992.

Prozent liegen. In einer weiteren Ausbauphase ist die Erweiterung der Produktionskapazität auf 300.000 Einheiten nach dem Jahr 2000 vorgesehen.

Für 1992 wurde eine Produktion weitgehend auf CKD-Basis von 10.000 Fahrzeugen angestrebt, der *Local content* lag Anfang 1992 noch bei sieben Prozent.⁶⁹ Die Tagesproduktion erreichte im April 1992 erst zwölf *Jettas*, bis Jahresende sollte sie auf 18 Einheiten gesteigert werden. Die Produktionslinie für den *Golf* befindet sich im Aufbau, und FAW VW ist noch eine riesige Baustelle. Zwei Welten scheinen hier aufeinanderzueiffen: Moderne Produktionsanlagen der industriellen Massenproduktion werden zu einem Großteil in vorindustriellen Arbeitsverfahren erstellt; viele Hundertschaften von Bauarbeitern nehmen den Erdaushub mit der Hand vor, und Baumaterial wird zu einem Großteil mit Eselskarren angeliefert. Das Problem der Einordnung moderner Produktionsverfahren in die allgemeine chinesische Ökonomie ist hier sichtbar und direkt zu erfahren.⁷⁰

1992 wurde eine Produktion von 8.000 Einheiten des *Jetta* realisiert. Der *Local content* lag am Jahresende bei neun Prozent.⁷¹ Das um 20 Prozent unter der vorgesehenen Produktion liegende Ergebnis dürfte jedoch nicht nur aus den genannten Problemen resultieren. Als neues, noch in der Entstehung begriffenes Werk, kann bei FAW VW sowohl noch auf die veränderten Markt- und Produktionsbedingungen als auch auf neue Unternehmenskonzepte in Richtung ‚Schlanke Produktion‘ in der Projektkonzeption eingegangen werden. Die quantitativ niedrige Produktion könnte daher schon in kurzer Zeit durch eine verbesserte qualitative Unternehmensbasis mehr als ausgeglichen sein.

2.3 VW-Transporter-Produktion in Taiwan

Schon seit längerer Zeit bestanden in Wolfsburg Überlegungen zu einer Zusammenarbeit mit taiwanesischen Unternehmen. Die Produktion des neuen VW-Transporters rückte in den Mittelpunkt dieser Pläne. Die Motoren dazu könnten aus Shanghai geliefert werden.⁷² Mit der CHING FONG-Gruppe schloß VW eine Vereinbarung zur Produktion von Lieferwagen und Minibussen. Damit zielt VW

⁶⁹ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der CNAIC.

⁷⁰ Quelle: Werksbesichtigung vom 22.04.1992.

⁷¹ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

⁷² WIRTSCHAFTS WOCHE vom 4.11.1990; HANDELSBLATT vom 22.11.1990.

nicht nur auf die Fahrzeugproduktion ab, sondern auch auf die Erschließung des taiwanesischen Zuliefermarktes für VW.⁷³ Über Taiwan könnte VW auch einen besseren Zugang zu japanischen Produktionstechnologien bekommen. Zusammen mit den Unternehmensaktivitäten in der VR China und Japan wird sich sicherlich eine neue Dreiteilung des VW-Produktions- und Vertriebsverbunds ergeben: Nach dem europäischen und dem nord-/südamerikanischen Verbundnetz entwickelt sich ein relativ eigenständiges, asiatisches Verbundnetz. Neben dem Faktum, daß in Südostasien die höchsten ökonomischen Wachstumsraten zu verzeichnen sind (was eine entsprechende Zunahme der Kraftfahrzeugabsätze nach sich zieht), dürften dabei sowohl die Möglichkeit günstiger Komponentenzulieferung in Asien als auch die Chance, japanische Unternehmens- und Managementstrategien zu erlernen, einen starken Einfluß auf diese Aktivitäten ausüben.

In der VR China halten sich die großen japanischen Automobilproduzenten mit einem direkten Engagement weitgehend zurück. In Taiwan sind sie seit der Wirtschaftsliberalisierung Anfang der 80er Jahre aktiv. 1986 begannen Exporte der US-taiwanesischen Firma FORD LIO HO, die eng mit MAZDA kooperiert, mit dem Export des auf dem Mazda 323 basierenden Modells CT-18 nach Kanada.⁷⁴ Trotz der Schwierigkeiten, u.a. aufgrund niedriger Produktionsquoten, die sich zehn Automobilproduzenten teilen, werden die Exporte forciert, insbesondere der Kfz-Teileexport nach Japan. In der Zwischenzeit dominieren japanische Hersteller in Taiwan: Von den zehn einheimischen Produzenten unterhalten neun Joint Ventures mit japanischen Firmen.⁷⁵ Die Produktionskapazität der VW-Lieferwagenfertigung in Taiwan soll 1995 bei 30.000 Einheiten liegen.⁷⁶ Zusammen mit den VW-Projekten in der VR China ist dies ein weiteres wichtiges Standbein für die VW-Unternehmensaktivitäten für den gesamten asiatischen Raum.⁷⁷

⁷³ NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 16.08.1991.

⁷⁴ „Taiwan: Japan's Production Satellite?“, in: JAPANESE MOTOR BUSINESS, No.11, March 1987, S. 29f.

⁷⁵ AUTOMOBIL REVUE vom 12.12.1991; NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 16.08.1991; BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 22.02.1991; FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW vom 21.06.1990; THE JAPAN ECONOMIC JOURNAL vom 24.03.1990.

⁷⁶ HANDELSBLATT vom 3.05.1993.

⁷⁷ Siehe dazu KIEFER, Thomas: „Taiwans Automobilhersteller haben mit stark steigenden Importen zu kämpfen“, in: BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 27.01.1993; ders. „Die Entwicklungsprozesse in China und Südostasien verändern die Strukturen der Automobil-

Abb. 1: Taiwans Joint Ventures mit ausländischen Automobilproduzenten

Partner in Taiwan	Partner im Ausland	Ausländ. Kapitalbeteil. in Prozent	Produkt	Jahreskapazität (1991)
YUE LONG	NISSAN	25,0	Pkw/Nfz	80.000
FORD LIO HO	FORD MOTOR MAZDA SUZUKI	70,0 — —	Pkw Nfz Nfz	125.000 46.000 8.000
SAN YANG	HONDA	13,5	Pkw	40.000
CHINA MOTORS	MITSUBISHI	—	Nfz	75.000
YUE TYAN MACHINERY	PEUGEOT DAIHATSU	— —	Pkw Pkw/Nfz	— 40.000
KUI ZUI MOTORS	HINO MOTORS TOYOTA	25,2 22,0	Lkw/Bus Pkw/Nfz	47.000 —
TA CHING	FUJI MITSUI & CO	45,0 1,8	Pkw/Nfz	36.000 —
PRINCE MOTOR	FUJI HEAVY	45,0	Pkw/Nfz	30.000
CHINESE AUTOMOBIL Co	CITROEN	—	Pkw	15.000
SAN FU Co	RENAULT ISUZU	— —	Pkw	25.000 —
CHING CHUNG MOTOR	VOLKSWAGEN	—	Nfz	ab 1993

Quellen: EIU INTERNATIONAL MOTOR BUSINESS, October 1992, S. 87; BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 7.03.1989 und THE JAPAN ECONOMIC JOURNAL vom 11.03.1989.

branche“, in: BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 10.02.1993 (Teil 1) und 17.02.1993 (Teil 2).

Als zukünftiger Absatzmarkt für die taiwanesischen Automobilproduzenten dürfte der VR China eine wesentliche Bedeutung zukommen. Auch Produktionsstandorte auf dem chinesischen Festland werden von taiwanesischen Produzenten ins Auge gefaßt. Die Nummer zwei auf dem taiwanesischen Fahrzeugmarkt, YUE LONG, sondiert zur Zeit zusammen mit NISSAN die Möglichkeiten zu einem Projekt in der VR China. NISSAN gründete dort im März 1993 mit mehreren chinesischen Partnern das Joint Venture SHENGSHOU NISSAN AUTOMOBILE CO. LTD., an dem der japanische Konzern lediglich fünf Prozent der Kapitalanteile hält. Weiterer Beteiligungspartner an diesem Unternehmen ist die thailändische SAMMITRA MOTORS GROUP, die 25 Prozent der Kapitalanteile besitzt. Über das thailändische Unternehmen integriert NISSAN auch verstärkt seine Unternehmensaktivitäten in mehreren ASEAN-Ländern in ein neues Südostasien-/China-Konzept.⁷⁸

Der chinesische NORINCO-Konzern veranstaltete Anfang Dezember 1991 eine Informationsveranstaltung für taiwanesischen Unternehmen in Xianmen, um dort mögliche Kooperationsmodelle vorzustellen.⁷⁹ An der Küste der chinesischen Provinz Fujian soll ein größeres Zentrum zur Produktion von Kfz-Teilen sowie zur Montage von leichten Lieferwagen entstehen. Dieses Projekt wird von der Hongkonger Unternehmensgruppe CHAIN-TAI geleitet, der auch Firmen aus Japan, Taiwan, Hongkong und Frankreich angehören. In Fujian sollen etwa 30 vorwiegend ausländische Zulieferbetriebe angesiedelt werden.⁸⁰

Die politischen Differenzen zwischen der VR China und Taiwan rücken zunehmend in den Hintergrund; verstärkt arbeiten Unternehmen aus Taiwan und der VR China auf einer pragmatischen, ökonomischen Ebene zusammen. In diese Zusammenarbeit sind oft Unternehmen aus Hongkong und Japan mit einbezogen. In der Automobilindustrie Asiens sind dadurch zukünftig völlig neue Strukturen zu erwarten.

⁷⁸ Siehe dazu KIEFER, Thomas: „Neue, regionale Zusammenarbeitsstrukturen in der asiatischen Automobilindustrie. Nissan steigt mit thailändischem Partner in der VR China ein. Zunehmende regionale Zusammenarbeit“, in: BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 2.06.1993.

⁷⁹ NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 12.11.1991.

⁸⁰ NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 15.06.1992.

3. Die chinesische Automobilindustrie

Auf den ersten Blick ist die chinesische Automobilindustrie unüberschaubar. Über 3.000 Unternehmen gehörten 1988 diesem Sektor an, und nach staatlichen Konsolidierungsmaßnahmen gehörten 1990 immer noch 2.596 Unternehmen zu diesem Bereich.⁸² In etwa 600 verschiedenen Werken produzierten 117 Unternehmen Kfz.⁸³ Im Bereich Spezialfahrzeugbau sind 459 Unternehmen tätig, 62 Unternehmen fertigen Motorräder und 64 Firmen Motoren an, 1.894 Unternehmen sind der Kfz-Zulieferindustrie zuzuordnen.⁸⁴

Das Wirtschaftsverwaltungssystem im Bereich der chinesischen Kraftfahrzeugindustrie zerfällt in verschiedene Zuständigkeitsbereiche. Die Hauptproduzenten sind im 1982 geschaffenen, nationalen Verband der chinesischen Automobilindustrie CHINA NATIONAL AUTOMOTIVE INDUSTRIE CORPORATION (CNAIC) oder in dem ‚Büro für Landmaschinen‘ zusammengeschlossen. Auf regionaler Ebene bilden diese Betriebe ebenfalls Verände. CNAIC untersteht unmittelbar dem Ministerium für Maschinenbau, der Vorsitzende von CNAIC ist gleichzeitig Vizeminister dieses Ministeriums. Als ‚Nebenproduzenten‘ treten Unternehmen aus dem Zuständigkeitsbereich anderer Ministerien auf. In erster Linie sind dies Betriebe des Luftfahrtministeriums und des Ministeriums für Militärindustrie, welche infolge der Umstrukturierung des chinesischen Militärkomplexes auf zivile Produktion umstellen.⁸⁵ Unternehmen aus diesem Bereich arbeiten ebenfalls mit ausländischen Firmen zusammen. In einem Betrieb der Volksbefreiungsarmee in der Nähe von Beijing werden zum Beispiel moderne Reisebusse der Stuttgarter Firma NEOPLAN produziert.⁸⁶ Daneben existiert noch eine relativ kleine Anzahl unabhängiger Werkstätten, die von Lokalverwaltungen eingerichtet wurden, oder von Privatpersonen betrieben werden.⁸⁷ Die folgenden Betrachtungen konzen-

⁸² CHINA AUTO, Vol.1, Special Issue, Tianjin (ohne Jahresangabe), S. 21.

⁸³ Quelle: Interviews und Gespräche mit verschiedenen Mitarbeitern der CNAIC im April und Mai 1992 in Beijing (nachfolgend: Interviews mit Mitarbeitern der CNAIC).

⁸⁴ CHINA AUTO, Vol.1, Special Issue, Tianjin (ohne Jahresangabe), S. 21.

⁸⁵ „Background to the Chinese Motor Sector“, in: MOTOR BUSINESS REVIEW, No.130, April 1987, S. 71-77, hier S. 75.

⁸⁶ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der CNAIC.

⁸⁷ „Background to the Chinese Motor Sector“, in: MOTOR BUSINESS REVIEW, No.130, April 1987, S. 71-77, S. 75.

trieren sich auf den Sektor der (zukünftigen) Pkw-Produzenten, die für VW in China als Konkurrenzproduzenten auftreten.

Die Entwicklungspläne von CNAIC konzentrierten sich Mitte 1992 im Bereich der Pkw-Produktion auf die ‚drei großen‘ und ‚drei kleinen Projekte‘. Zu den ‚drei großen Projekten‘ gehören SHANGHAI VOLKSWAGEN mit einer geplanten Jahreskapazität von 150.000 Einheiten, FAW-Volkswagen mit einer geplanten Jahreskapazität von 300.000 Einheiten sowie AEOLUS-CITROEN, die ebenfalls 300.000 Einheiten pro Jahr produzieren sollten. PEIJING JEEP sollte für eine Jahreskapazität von 100.000 Einheiten ausgebaut und die Produktion des *Daihatsu* in Tianjin auf 70.000 Einheiten gesteigert werden. GUANGZHOU PEUGEOT sollte nach den Plänen von CNAIC auf eine Jahresproduktionskapazität von 40.000 Einheiten erweitert werden. Zusammen bilden diese drei Unternehmen die ‚drei kleinen Projekte‘. In diesen Globalplänen von CNAIC ist weder die *Audi*-Produktion in Changchun noch die Produktion von chinesischen Pkw-Modellen berücksichtigt. Die Jahresproduktionsmenge sollte nach diesen Plänen von CNAIC bis 1995 900.000 Kfz (davon 300.000 Pkw) erreichen und bis zum Jahr 2000 weiter auf 1,7 Millionen Kfz (davon 700.000 Pkw) gesteigert werden.⁸⁸

„Plansoll übererfüllt!“ — bereits 1992 produzierte die VR China 1.080.000 Fahrzeuge; die stark ansteigende Inlandsnachfrage konnte jedoch nur mit zusätzlichen Importen befriedigt werden.⁸⁹ Nach den neuesten Plänen der CNAIC soll die Produktionskapazität in 10 Jahren bei drei Millionen Einheiten pro Jahr liegen, wobei die Produktion von Pkw dann bei einem Anteil von 65 Prozent liegen soll.⁹⁰ Die VR China verfolgt ein ehrgeiziges Modernisierungs- und Industrialisierungsprogramm, das nach westlichem Muster auch einen rapide ansteigenden Bedarf von Kfz nach sich zieht. In China spielt die Pkw-Produktion gegenüber der Nutzfahrzeugproduktion eine eher noch unbedeutende Rolle. Seit dem Beginn der Öffnungspolitik entwickelte sich jedoch eine stark zunehmende Nachfrage nach Pkw, die überwiegend durch Fahrzeugimporte gedeckt wurde. Allein zwischen 1981 und 1986 importierte China 760.000 Autos — überwiegend Pkw — und mußte dafür 5,2 Milliarden US-Dollar an Devisen ausgeben. Diese Importausgaben übersteigen den Betrag der Gesamtinvestitionen in der Automobil-

⁸⁸ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der CNAIC.

⁸⁹ Nachrichtenagentur XINHUA vom 18.01. und 30.01.1993; AUTOMOTIVE NEWS vom 19.04.1993.

⁹⁰ CHINA DAILY vom 10.04.1993.

industrie seit Gründung der VR China um 30 Prozent.⁹¹ Chinesischen Angaben zufolge sind etwa 70 Prozent der in China fahrenden Pkw importiert.⁹² Nach der chinesischen Zählweise sind in diesen Zahlen auch Jeeps und Minibusse enthalten, so daß der Anteil von importierten Pkw nach europäischem Verständnis noch höher liegt.⁹³

Die Pkw-Importe verschlingen eine gewaltige Summe der knappen chinesischen Devisen. Im Zuge der Modernisierungspolitik wird auch weiterhin von einem größeren Bedarf an Pkw in der VR China ausgegangen. Zur Importsubstitution und zur Ökonomisierung der bestehenden Produktion wird die Kfz-Industrie insgesamt modernisiert und die Pkw-Fertigung stark ausgeweitet. Allein im siebten Fünfjahres-Plan (1986-1990)⁹⁴ waren Investitionen in der Automobilindustrie in Höhe von 10 Milliarden Yuan vorgesehen, was in etwa der Gesamtsumme der Investitionen in diesem Bereich zwischen 1953 und 1985 entspricht.⁹⁵

⁹¹ ZHANG ZHIPING: „Neue Autos braucht das Land“, in: BEIJING RUNDSCHAU 21/1989, S. 15f.

⁹² „China will den Pkw-Bedarf selbst decken“, in: BEIJING RUNDSCHAU 40/1989, S. 8.

⁹³ Quelle: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

⁹⁴ Zu den Vorgaben des siebten Fünfjahres-Planes siehe: LIU SUINIAN/WU QUNGAN (Hrsg.): „Chinas sozialistische Wirtschaft. Ein Abriß der Geschichte (1949-1984)“, Beijing 1988; S. 492f.

⁹⁵ „China will den Pkw-Bedarf selbst decken“, in: BEIJING RUNDSCHAU 40/1989, S. 8.

chinesische Fahrzeugfabriken mit ausländischen Automobilunternehmen Gemeinschaftsunternehmen gründen und dadurch den jahrzehntelangen technischen Rückstand der chinesischen Automobilindustrie in kurzer Zeit aufholen. Zusätzlich soll eine moderne Fahrzeug- und Fahrzeugteile-Industrie als „Motor der ökonomischen Modernisierung“ breitenwirksam auf die gesamte chinesische Ökonomie einwirken und mittelfristig durch Exporte Deviseneinnahmen sichern.

Tab. 4: In der VR China zugelassene Motorfahrzeuge 1980-1990

Jahr	Total	Benzin-Lkw	Diesel-Lkw	Busse
1980	1.680.960	1.276.238	203.755	200.967
1981	1.873.049	1.401.089	228.733	243.227
1982	2.053.174	1.507.521	259.944	285.719
1983	2.227.130	1.621.020	285.775	319.335
1984	2.433.713	1.741.649	328.291	392.094
1985	2.887.126	1.995.871	378.128	513.127
1986	3.574.463	2.305.432	507.945	761.086
1987	4.122.939	2.510.697	616.946	995.296
1988	4.776.382	2.797.782	741.873	1.236.727
1989	5.274.663	3.068.404	831.006	1.375.253
1990	5.835.865	3.284.753	887.102	1.664.010

Quelle: Ebenda, S. 18.

Tab. 5: Pkw-Produktion in der VR China nach Marken

Jahr	1992	1991	1990	1989
<i>Santana</i>	65.000	35.000	18.537	15.688
<i>Cherokee</i>	20.000	12.019	7.500	6.630
<i>Audi</i>	17.000	8.000	4.200	2.000
<i>Peugeot 505</i>	20.000	14.000	3.015	4.375
<i>Charade</i>	30.000	9.261	2.920	1.300
<i>Jetta</i>	8.000	—	—	—
<i>Shanghai</i>	4.800	6.072	5.500	—

Tab. 6: Pkw-Modell und Hersteller

<i>Santana</i>	SHANGHAI VOLKSWAGEN
<i>Cherokee</i>	BEIJING JEEP CORP.
<i>Audi</i>	FIRST AUTOMOBILE WORKS (FAW)
<i>Charade</i>	TIANJIN AUTO INDUSTRY CORP.
<i>Jetta</i>	FAW-VOLKSWAGEN
<i>Shanghai*</i>	SHANGHAI AUTOMOTIVE WORK

*(basierend auf dem 50er Jahre Modell *Daimler-Benz 220*)

Quellen: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG; CHINA AUTO, Vol.2, No.6, Special Issue (ohne Jahresangabe), Tianjin; NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 8.04.1991.

3.1 Das dritte Schlüsselprojekt: CITROEN AUTOMOBILE COMPANY, Wuhan

Das neueste Pkw-Großprojekt mit CITROEN kann auf eine fast zwanzigjährige Vorgeschichte zurückblicken. Bereits seit 1973 fanden Gespräche über die Möglichkeit einer Kfz-Produktion in China statt. 1980 konzentrierten sich die Verhandlungen zwischen CITROEN und verschiedenen chinesischen Partnern auf drei Projekte in Beijing, Shanghai und Guangzhou. Für das Shanghai-Projekt war die

Produktion von 150.000 Pkw in einem bestehenden Werk im Gespräch, der *National content* sollte 95 Prozent betragen. CITROEN wollte bei diesen Aktivitäten seine Produktionserfahrungen in Jugoslawien und Rumänien nutzen.⁹⁷ Geplant war die Produktion des *Citroën BX*.⁹⁸ Das Rennen um das Shanghai-Projekt gewann der Hauptkonkurrent VW. Ende 1989 nahm CITROEN die Verhandlungen in China wieder auf. Verhandelt wurde über ein Joint Venture für den Bau einer Großmontageanlage nahe der Stadt Wuhan mit der Automobilfabrik Nummer Zwei. Hier sollten nach einer Bauzeit von drei Jahren 150.000 CITROEN-Pkw und 200.000 Kfz-Motoren jährlich produziert werden. Die französische Regierung stellte die Vergabe eines größeren Kredits zur Finanzierung dieses Projekts in Aussicht.⁹⁹

Am 19. Dezember 1990 schloß die Konzernmutter von CITROEN, PEUGEOT S.A., mit dem Zweiten Automobilwerk ein Abkommen über die Gründung eines Joint Ventures mit einer Jahreskapazität von 150.000 *Citroën ZX* ab. Das Joint Venture trägt den Namen AEOLUS-CITROEN AUTOMOTIVE COMPANY LTD., WUHAN. Der Vertrag hat eine Laufzeit von 35 Jahren. PEUGEOT S.A. ist mit 30 Prozent und das Zweite Automobilwerk mit 70 Prozent an der Investitionssumme von 4,6 Milliarden RMB (etwa 800 Millionen US-Dollar) beteiligt. PEUGEOT S.A. plant, auch etwa 26 europäische Zulieferer zu Joint Ventures in der VR China zu bewegen, die neben CITROEN in Wuhan auch das kleinere PEUGEOT-Werk in Guangzhou beliefern sollen. In einer weiteren Ausbaustufe soll in Wuhan bis etwa zum Jahr 2005 eine Jahresproduktion von 300.000 Fahrzeugen ermöglicht werden. Mit dem Bau des *Citroën ZX*, ein Modell, das als *Golf*-Konkurrent konzipiert wurde und 1991 auf den Markt kam, wird in China der erste Pkw produziert, der dem weltweiten technischen Standard Anfang der 90er Jahre entspricht. Dagegen entspricht der technische Standard der Konkurrenz-Modelle, die in China in Joint Ventures oder in Lizenz produziert werden, dem Stand von Anfang der 80er Jahre. In Wuhan läuft bis jetzt nur eine kleinere Versuchsproduktion von CITROEN auf CKD-Basis. Doch bereits 1995 soll die erste Ausbaustufe mit einer Kapazität von 150.000 Einheiten und einem *Local content* von 80 Prozent realisiert werden.¹⁰⁰

⁹⁷ SOUTH CHINA MORNING POST BUSINESS NEWS vom 2.03.1984.

⁹⁸ THE ASIAN WALL STREET JOURNAL vom 24.02.1984.

⁹⁹ CHINA AKTUELL, Januar 1990.

¹⁰⁰ THE FINANCIAL TIMES vom 5.03.1992; CHINA AUTO vom 20.02.1991.

3.2 BEIJING JEEP CORPORATION, LTD., Beijing

Die BEIJING JEEP CORPORATION, LTD. (BJC) ist ein Joint Venture zwischen der BEIJING AUTOMOTIVE WORKS (BAW) und der CHRYSLER CORPORATION, die bis zur Übernahme durch CHRYSLER 1987 AMERICAN MOTOR CORP. (AMC) hieß.¹⁰¹ BJC wurde in den 50er Jahren mit Unterstützung der Sowjetunion gegründet und war der größte chinesische Produzent von Fahrzeugen mit Vierradantrieb. Die in diesem Werk produzierten Jeeps sind nach sowjetischen Vorbild konstruiert, das Design stammt teilweise noch aus den 30er Jahren. Die Verhandlungen zwischen BAW und AMC begannen im Februar 1979. Nachdem im März 1982 technische und finanzielle Durchführbarkeitsstudien genehmigt wurden, folgte im Juli 1983 die Gründung der BJC. Sie nahm ihre Geschäftstätigkeit am 15. Januar 1984 auf.¹⁰²

BJC war das erste Joint Venture-Projekt in der chinesischen Automobilindustrie und Flugschiff US-amerikanischer Auslandsinvestitionen in China. Vom Startkapital von 51 Millionen US-Dollar brachte AMC je acht Millionen bar und in Sacheinlagen auf und hielt dadurch 31,6 Prozent der Investitionsanteile. AMC wollte diesen Anteil in einigen Jahren auf 49 Prozent steigern. Die von BJC produzierten Jeeps, *BJ 212* und *Cherokee*, sollten zuerst auf dem chinesischen Binnenmarkt abgesetzt werden. BJC strebte mittelfristig auch Exporte in den südostasiatischen Raum an. Nach finanziellen Schwierigkeiten Anfang 1986¹⁰³ konsolidierte sich die Geschäftstätigkeit wieder, bis sich in Folge der allgemeinen Wirtschaftspolitik in der zweiten Jahreshälfte 1989 Absatzprobleme im Bereich der Automobilproduktion ergaben.

Die Investitionen bei BJC belaufen sich zwischenzeitlich auf 560 Millionen Yuan, von denen CHRYSLER jetzt 38,25 Prozent hält. Weitere 1,2 Milliarden Yuan (220 Millionen US-Dollar) sollen für ein Ausbauprogramm investiert wer-

¹⁰¹ Ausführliche und aktuelle Informationen zu BJC: LI ZHAOXI u.a.: „Studie über BEIJING JEEP CORPORATION, LTD.“, in: CHINA INDUSTRIAL ECONOMIC RESEARCH 1/1993 vom 17.01.1991, S. 65-68.

¹⁰² AIELLO, Paul: „Building a Joint Venture in China: The Case of Chrysler and Beijing Jeep Corporation“, in: JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, Vol.17, No.2, Winter 1991, S. 47f.; THE ASIAN WALL STREET JOURNAL vom 24.11.1978; WALL STREET JOURNAL EUROPE vom 4.05.1983, BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 6.1.1984.

¹⁰³ FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW vom 12.06.1986; NEW YORK TIMES vom 17.04.1986; CHINA AKTUELL, April 1986.

den, um die Jahreskapazität von derzeit 60.000 Einheiten bis 1995 auf 100.000 Einheiten zu erhöhen. Das allerneueste Modell, ein modernisierter *Beijing Cherokee Jeep*, rollte am 10. Februar 1992 zum ersten Mal vom Band des Beijinger Werks.¹⁰⁴ Die Produktion lag 1992 bei über 20.000 *Cherokees* und soll dieses Jahr um weitere 35 Prozent steigen. Zusätzlich liefen 37.500 *BJ 2020* vom Band, welche auf der Basis von alten russischen Plänen produziert werden.¹⁰⁵

3.3. GUANGZHOU PEUGEOT AUTOMOBILE LTD., Guangzhou

GUANGZHOU PEUGEOT AUTOMOBILE LTD. (GPA) befindet sich etwa 30 km außerhalb des Guangzhouer Stadtzentrums in einem ländlich geprägten Vorort auf dem ehemaligen Werksgelände der GUANGZHOU AUTOMOBILE MANUFACTORY. Die Investitionen für dieses im März 1985 gegründete französisch-chinesische Gemeinschaftsprojekt liegen bei 400 Millionen US-Dollar.¹⁰⁶ Anteilseigner sind die CHINA INTERNATIONAL TRUST INVESTMENT Co., die GUANGZHOU AUTOMOBILE MANUFACTORY, AUTOMOBILES PEUGEOT und die BANQUE NATIONALE DE PARIS. Die chinesische Seite hält 66 Prozent der Anteile, die französische Seite 26 Prozent; die restlichen 8 Prozent sind im Besitz der INTERNATIONAL FINANCE Co., einer Finanzierungsinstitution der Weltbank.¹⁰⁷ Für AUTOMOBILES PEUGEOT war diese Unternehmensgründung hauptsächlich ein Pilotprojekt für weitere mögliche Gemeinschaftsprojekte. Gleichzeitig sollte durch GPA frühzeitig ein PEUGEOT-Vertriebsnetz in China aufgebaut werden, über das auch PEUGEOT-Fahrzeuge aus nichtchinesischer Produktion abgesetzt werden könnten. In Guangzhou werden der *Peugeot 504* und der *Peugeot 505* als Limousine und in einer Pickup-Version produziert.¹⁰⁸

Erste ernsthafte Schwierigkeiten tauchten schon wenige Monate nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit auf. Der überwiegende Teil der etwa 2.700 Beschäftigten mußte mit einer großen Busflotte aus der Innenstadt von Guangzhou abgeholt

¹⁰⁴ CHINA AUTO vom 20.04.1992; INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE vom 20.05.1991; CHINA DAILY vom 19.05.1991.

¹⁰⁵ AUTOMOTIVE NEWS vom 14.12.1992.

¹⁰⁶ SOUTH CHINA MORNING POST BUSINESS NEWS vom 17.03.1985.

¹⁰⁷ Quelle: Werksbesichtigung im Februar 1992.

¹⁰⁸ SOUTH CHINA MORNING POST vom 17.03.1985.

und abends wieder zurückgebracht werden, was regelmäßig zum Zusammenbruch des Stadtverkehrs führte und unflexible Arbeitszeiten bedingte. Probleme gab es bei der Ausbildung der Produktionsarbeiter, die zuvor meist in der Montage des technologisch relativ einfachen *Dongfang*-Busses eingesetzt worden waren, und mit der komplizierteren Technologie des *Peugeots* nicht zurechtkamen. Nachdem die ersten 400 CKD-Teilesätze zusammenmontiert waren, hatte GPA größere Probleme bei der Devisenbeschaffung für die zweite Lieferung von 3.000 weiteren CKD; nur wenige Wochen nach Produktionsbeginn schien eine zumindest vorläufige Produktionseinstellung wahrscheinlich.¹⁰⁹ Zu Beginn des Jahres 1987 ruhte schließlich die Produktion. Grund dafür war nicht der allgemeine Devisenmangel, der andere chinesische Produzenten — etwa *BEIJING JEEP* — damals in Bedrängnis brachte, sondern Währungsverschiebungen zwischen dem französischen Franc und dem chinesischen Renminbi, die einen CKD-Satz von umgerechnet 5.060 US-Dollar bis zur Jahresmitte 1985 auf 7.460 US-Dollar verteuerten. Nach längeren Verhandlungen gewährte die französische Konzernmutter einen Preisnachlaß, wodurch die Produktion vorläufig wieder sichergestellt werden konnte.¹¹⁰

Heute gibt sich GPA, nachdem die alle chinesischen Automobilproduzenten im zweiten Halbjahr 1989 plagenden Absatzprobleme überwunden sind, als expandierendes, erfolgreiches Unternehmen. Die Jahresproduktionskapazität wurde von 12.000 Einheiten (1990) bis 1993 auf 40.000 Einheiten erweitert.¹¹¹ Die Produktion lag 1991 bei 14.000 Fahrzeugen mit einem *Local content* von lediglich 29,8 Prozent und 1992 bei 20.000 Einheiten mit einem *Local content* von bereits 51,5 Prozent. Sie soll bis 1995 auf 50.000 Einheiten erhöht werden und im Jahr 2000 schließlich 100.000 Einheiten erreichen.¹¹²

CNAIC gab in ihrem nationalen Entwicklungsplan für den Pkw-Produzenten GPA eine vorläufige Obergrenze von 40.000 Einheiten vor. Ob diese mit staatlicher Unterstützung weiter ausgebaut wird, hängt sicherlich davon ab, wie GPA mit seinen Hauptschwächen im Vergleich zu nationalen Konkurrenten fertig

¹⁰⁹ SOUTH CHINA MORNING POST vom 2.08.1985.

¹¹⁰ THE ASIAN WALL STREET JOURNAL vom 27.01.1987.

¹¹¹ MÄRKTE DER WELT vom 13.03.1991; INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE vom 5.02.1991; CHINA DAILY vom 4.02.1991.

¹¹² Quellen: Interviews mit Mitarbeitern der VW AG; CHINA DAILY vom 26.04.1992.

wird: Dies sind der hohe Preis und der immer noch recht niedrige Anteil der nationalen Produktion, wodurch horrend Summen knapper Devisen verschlungen werden. Mit CITROEN in Wuhan besitzt GPA einen starken Verbündeten, der zusammen mit dem Beteiligungspartner PEUGEOT einer Konzernmutter untersteht. Gemeinsam könnten beide Unternehmen eine Zulieferindustrie in China aufbauen. Doch Anfang dieses Jahres bot GPA noch ein eher düsteres Bild: Produktionsanlagen standen still, und GPA präsentierte gleichzeitig seine Entwicklungspläne, in denen die vorhandenen Möglichkeiten, Flächen und Material nicht optimal genutzt wurden. Stattdessen scheint GPA ein tradiertes, ressourcenverschwendendes und quantitatives Ausbauprogramm mit einer einseitigen Bevorzugung technischer Aspekte weiterzuverfolgen und dabei organisatorische Effektivitätssteigerungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten zu vernachlässigen.¹¹³ Eine qualitative Verbesserung und eine Weiterentwicklung der Unternehmensstruktur zeichnet sich jedoch bei dem im letzten Jahr stark erweiterten *Local content* ab.

3.4 TIANJIN AUTO INDUSTRY CORP., Tianjin

DAIHATSU MOTOR CO., der zur TOYOTA-Gruppe gehörende, achtgrößte japanische Automobilproduzent, führte seit Anfang der 80er Jahre Verhandlungen mit chinesischen Automobilproduzenten über verschiedene Projekte im Bereich der Pkw- und Lkw-Fertigung.¹¹⁴ Anfang 1984 schloß DAIHATSU mit der TIANJIN AUTO INDUSTRY CORP. (TAIC) einen Vertrag zur Produktion von viersitzigen 550cc Kleintransportern und Kleinlastwagen. Ab 1985 sollten in der bestehenden Fabrik der TAIC diese Fahrzeuge in einer Stückzahl von einigen tausend jährlich aus importierten Teilen zusammengesetzt werden. Mit steigendem nationalen Anteil an der Produktion sollte die Jahresproduktion auf 50.000 bis 60.000 Fahrzeuge erhöht werden. Für chinesische Techniker und Arbeiter vereinbarten die Vertragsparteien Schulungsmaßnahmen in Japan.¹¹⁵

Nach Abschluß des auf sieben Jahre angelegten Kooperationsvertrages folgten Verhandlungen über eine Pkw-Produktion in Tianjin. Anfang 1986 schloß DAI-

¹¹³ Quelle: Werksbesichtigung bei GPA sowie Gespräche mit Mitarbeitern der CNAIC.

¹¹⁴ HANDELSBLATT vom 12.02.1980; BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT vom 31.01.1980; THE WALL STREET JOURNAL vom 25.03.1983.

¹¹⁵ THE FINANCIAL TIMES vom 1.03.1984; THE JAPAN ECONOMIC JOURNAL vom 6.03.1984.

HATSU schließlich mit der TAIC ein Technologietransfer-Abkommen zum Bau des 1.000cc *Charade* in einer Lizenzproduktion ab.¹¹⁶ Dies ist das erste und bis heute einzige japanische Pkw-Projekt in China. Die CKD-Produktion begann 1987; 1991 lag die Jahresproduktion bei 9.261 *Charade*-Pkw und -Kleinbussen mit einem *Local content* von 45 Prozent, 1992 bei ca. 30.000 Fahrzeugen mit einem *Local content* von 67,4 Prozent. Die Produktionskapazität lag Anfang 1992 bei 20.000 Klein-Pkw und zusätzlich 10.000 Minibussen. Die Kapazität und der Absatz sollten nach den damaligen CNAIC-Plänen auf 40.000 Einheiten 1995 und 70.000 Einheiten im Jahre 2000 ansteigen. Nach den Absatzrekorden des Vorjahres 1991 wurden die Ausbaupläne stark erweitert: Bis 1995 soll eine Produktionskapazität von 80.000 Fahrzeugen und bis zum Jahr 2000 von 150.000 Einheiten errichtet werden.¹¹⁷ Ein neues *Charade*-Modell kam im September 1991 auf den Markt. Dieser kleinste — überwiegend mit ausländischer Technologie in China gebaute Pkw — zeichnet sich gegenüber seinen Konkurrenten durch einen niedrigen Preis, geringen Kraftstoffverbrauch und — in überfüllten Ballungsgebieten von Vorteil — durch eine kompakte Form aus.¹¹⁸

Das kleine Auto für den kleinen Mann in China? Bei einem Preis von ca. 78.000 Yuan¹¹⁹ kostet der *Charade* weit weniger als die Hälfte seiner in China produzierten Konkurrenten, doch dürfte er für einen chinesischen Durchschnittsverdiener mit einem Monatseinkommen von unter 200 Yuan auch mittelfristig kaum finanzierbar sein. Für die Pkw-Nutzer in China ist ein Auto weit mehr ein Statussymbol als im Westen. Deshalb ist der ‚kleine‘ *Daihatsu* entsprechend unbeliebt. Die Fahrer des *Daihatsu* klagen über Qualitäts- und Verarbeitungsmängel, welche auf einen anfänglich zu schnell gestiegenen *Local content* zurückgeführt werden könnten. Dennoch wird dieser Kleinwagen in China zukünftig auf eine hohe Nachfrage treffen. Für einen Großteil der privaten Automobilkäufer ist er das Einstiegsfahrzeug in den Individualverkehr.

¹¹⁶ THE FINANCIAL TIMES vom 20.03.1986; SÜDDEUTSCHE ZEITUNG vom 20.03.1986; SOUTH CHINA MORNING POST vom 13.08.1985.

¹¹⁷ SHENGLUAN WANG: „Tianjin-Charade, Today and Tomorrow“, in: CHINA AUTO vom 20.10.1991, S. 7; Interviews mit Mitarbeitern der VW AG.

¹¹⁸ Ebenda, S. 7.

¹¹⁹ BEIJING WEEKEND vom 1.05.1992.

In diesem Bereich plant die VR China in absehbarer Zeit weitere Liberalisierungen.¹²⁰ Damit hängen sicherlich auch die gewaltigen Ausweitungen der Ausbaupläne zusammen, denn das bestehende Werk ist — verglichen mit den chinesischen Joint Venture-Automobilunternehmen und der AUDI-Lizenzproduktion in Changchun rückständig. In der Fabrik selbst konnten Ansätze einer ‚schlanken‘ japanischen Produktionsorganisation nicht gefunden werden. Auf die spannende Frage: „Produzieren die japanischen Unternehmen in China anders?“ gibt DAIHATSU keine Antwort. Die Produktion und Produktionsorganisation lag nach ersten Eindrücken unter dem Standard der chinesischen Pkw-Joint Ventures. Im Werk sind riesige, ungenutzte Flächen augenfällig. Anscheinend setzt TAIC bei seiner Lizenzproduktion ausschließlich japanische Technik, nicht aber japanische Managementmethoden ein. Darüber hinaus ist TAIC als rein chinesisches Unternehmen mehr als ein Joint Venture an staatliche Vorgaben gebunden. Und schließlich sind die Beschäftigten in diesem Unternehmen weit weniger motiviert als ihre Kollegen in Joint Ventures, die — bei in der Regel besseren Arbeitsbedingungen — etwa doppelt soviel Lohn erhalten. Die TAIC dürfte somit einer der ‚traditionell chinesishesten‘ Pkw-Produzenten in China sein.¹²¹

3.5 Von PANDA MOTORS (CHINA) CORP., Huizhou, zu PANDA (HUIZHOU) DEVELOPMENT CORP. LTD.

Einen besonderen Stellenwert beim Aufbau einer chinesischen Pkw-Produktion sollte ein Großwerk mit einer geplanten Jahreskapazität von 300.000 Einheiten in Huizhou, Provinz Guangdong, einnehmen. Die südkoreanisch-/US-amerikanische Firma PANDA MOTORS wollte dort bereits 1991 50.000 Pkw fertigen, welche ausschließlich für den Export bestimmt waren. Bereits 1994 sollten 100.000 Pkw gefertigt und 1995 eine Kapazität von 300.000 Einheiten genutzt werden. Bei der Gründung dieses Unternehmens 1988 war dies mit einer Investitionssumme von 100 Millionen US-Dollar die bis dahin größte ausländische Investition in der VR China. PANDA MOTORS gehört zu koreanischen TONGIL-Gruppe des Sektenführers MOON, die als bedeutendster Autoteilehersteller Koreas gilt.

¹²⁰ Siehe dazu u.a.: „More Residents have Private Cars“, Nachrichtenagentur XINHUA vom 19.03.1993; „Markets: The Biggest of them All?“, in: ASIaweek vom 24.02.1993; „Special Report. Private Car Market Emerges Quickly in China“, in: CHINA MARKET 9/1992.

¹²¹ Quelle: Werksbesichtigung im März 1992.

Neben dem Bau eines Großwerks zur Pkw-Produktion plante diese Gruppe in der VR China eine Reihe weiterer Projekte.¹²² PANDA stellte ein bunt gemischtes Management-Team zusammen, kaufte unkoordiniert Produktionsgüter, ließ in Huizhou riesige Fabrikhallen und Infrastruktureinrichtungen hochziehen und spekulierte offensichtlich auf den chinesischen Binnenmarkt als Absatzgebiet. Aus diesem Pokerspiel mit den chinesischen Behörden ging PANDA als vorläufiger Verlierer hervor und mußte im Mai 1991 sein Projekt beenden.¹²³ PANDA hatte zu diesem Zeitpunkt nicht nur keinen Markt, sondern auch noch kein Produkt; die Produktionskapazitäten wurden errichtet, ohne genaue Pläne für ein dort zu fertigendes Fahrzeug zu haben. Zusätzlich verlor dieses Projekt auch noch seinen Namen, da FIAT S.P.A. bereits den weltweiten Schutz des Namens PANDA beantragt hatte.¹²⁴

Die entwickelte Infrastruktur in Huizhou und die Nähe zu Hongkong machen diesen Ort für Investoren attraktiv. PANDA nahm im April 1992 wieder sein Engagement unter dem Namen PANDA (HUIZHOU) DEVELOPMENT CORPORATION LTD. auf. Das Selbstvertrauen der PANDA-Sprecher litt nicht unter dem Fiasko ihres ursprünglichen Projekts. Bei dem neuen Vorhaben sollen für verschiedene Industrieprojekte in China die optimalsten Bedingungen geschaffen werden. Eine genaue Struktur ist noch nicht zu erkennen, eine Konzentration auf den Fahrzeug- und Fahrzeugteilebau ist jedoch weiter geplant. Chinesische Behörden signalisierten PANDA auch ihre Bereitschaft, eine „kleine Anzahl Minibusse“ für den chinesischen Markt abzunehmen.¹²⁵ Im Zuge der Bemühungen Chinas um Aufnahme in die GATT-Runde scheinen sich für PANDA-Verkäufe in der VR China zusätzliche Möglichkeiten zu ergeben.¹²⁶

¹²² Siehe dazu u.a.: BÖRSEN ZEITUNG vom 3.12.1990; FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW vom 1.11.1990; THE CHINA BUSINESS REVIEW, July-August 1990; BEIJING RUNDSCHAU 29/1990 vom 17.07.1990; NACHRICHTEN FÜR AUSSENHANDEL vom 1.11.1989.

¹²³ FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW vom 23.05.1991.

¹²⁴ THE WALL STREET JOURNAL vom 11.09.1991.

¹²⁵ CHINA DAILY vom 10.04.1992.

¹²⁶ Siehe dazu YOU WEN: „American 'Panda' Cars to Come Back“, in: CHINA MARKET, Nr. 1/1993.

4. ‚Schlanke Produktion‘ in China — Grenzen und Möglichkeiten

Im Vergleich zu anderen Joint Ventures in der VR China dürfte die Arbeit von SVW trotz aller Schwierigkeiten als sehr erfolgreich eingeschätzt werden. Die Ursachen für diesen Erfolg sind nicht nur im Stellenwert zu sehen, den SVW als größtes deutsch-chinesisches Gemeinschaftsprojekt einnimmt. Die VW-Firmenphilosophie des partizipatorischen Interessensausgleichs harmoniert hier mit dem ebenfalls auf Ausgleich bedachten chinesischen *Yin-Yang*-Denken. Die bisherige Geschäftstätigkeit von SVW bewegte sich bis jetzt jedoch im geschützten Raum des weitgehend abgeschotteten chinesischen Binnenmarktes. Staatliche Stellen bestimmen bei den chinesischen Automobilproduzenten weitgehend die Zuweisung von Ressourcen und die Höhe der Gewinne. Dadurch ist bei den untersuchten Produzenten eine Fixierung auf das Tagesgeschäft und auf die quantitative Ausweitung der Produktion festzustellen. Weder ein ‚unternehmerischer Mut zum Risiko‘ noch visionäre Zukunftskonzepte sind in diesem Industriezweig zu finden. Doch nur mit neuen Konzepten und einer strategisch offensiven Geschäftspolitik dürften die Herausforderungen der näheren Zukunft zu lösen sein. Die VR China bemüht sich um Aufnahme in das Zoll- und Handelsabkommen GATT.¹²⁷ In Folge muß China seinen Markt auch für Kfz-Importe öffnen; schon in den nächsten Jahren dürften internationale Standards Maßstab auch für den nationalen Kfz-Markt sein. Zusätzlich erhöht sich die Produktionskapazität in China, erste Exporte sind für die nächsten Jahre geplant. Doch sowohl Preis als auch Qualität der in China produzierten Kfz sind international kaum wettbewerbsfähig. Zwar dürfte sich dies mit steigenden Produktionsmengen verbessern, eine internationale Wettbewerbsfähigkeit wird dadurch kurzfristig jedoch nicht zu realisieren sein.

In der Flut von Veröffentlichungen zur ‚Schlanken Produktion‘ und zu neuen Unternehmenskonzepten in der Automobilindustrie werden mögliche Kosteneinsparungen von bis zu 80 Prozent und damit Wettbewerbsvorteile im Bereich der Unternehmensorganisation gepriesen. Auch wenn dieser Anteil niedriger sein sollte, läßt sich bei den chinesischen Automobilproduzenten das größte Einsparungs- und Rationalisierungspotential in diesem Bereich feststellen. Für eine Umgestaltung sollten auf Basis der chinesischen Besonderheiten eigene, unternehmensspezifische Konzepte entwickelt werden. Durch die kulturelle Nähe zu Japan ist in China trotz aller historischen Belastungen das ‚Tao des Toyotismus‘ nicht nur angelegt, sondern es hat dort seine Wurzeln. „Gruppen für technische

¹²⁷ Siehe dazu u.a. LI MING: „China. Baldige Mitgliedschaft im GATT“, in: BEIJING RUNDSCHAU vom 30.06.1992; CHINA DAILY vom 26.04.1992.

Neuerungen mit Arbeitern als ihre Hauptkraft und Kadern sowie Technikern als Teilnehmern¹²⁸ bestanden in China schon vor über 20 Jahren. Als Abkehr vom westlichen Taylorismus zeigte sich schon damals eine Bevorzugung von Mehrzweckmaschinen und breit gestreuten Qualifikationen, die in für uns teilweise exotisch bezeichneten Gruppen wie das „Anti-Tayloristische Kampfteam der östlichen Roten Armee Corps des Arbeiterkongresses der Beijinger Spielwarenindustrie“¹²⁹ umgesetzt werden sollten. Diese kulturevolutionären Experimente scheiterten nicht zuletzt daran, daß Fachkompetenz und Qualifikation gänzlich in Frage gestellt wurden, und hinter diesen Auseinandersetzungen politische Machtkämpfe versteckt waren. Die für viele Chinesen leidvollen Erfahrungen dieser Epoche bedingen Empfindlichkeiten und Vorbehalte gegenüber einer Unternehmensphilosophie, die den produktiven Arbeiter in das Zentrum des Firmeninteresses rückt und ihn als wertvollstes Produktionsmittel anerkennt.

Bei Gesprächen in verschiedenen chinesischen Automobilfabriken konnte für neue, ‚schlanke‘ Unternehmensmodelle, insbesondere bei chinesischen Managern, nur wenig Verständnis gefunden werden. Von Interesse waren für sie in erster Linie fertige Detaillösungen, die — oft lediglich als Hülle — im chinesischen Umfeld inhaltlich nicht funktionieren. Beispielsweise lagen die wirklichen Qualitätsstandards, soweit dies untersucht werden konnte, bei allen Produzenten weit unterhalb der veröffentlichten Standards. Dies lag daran, daß die Beschäftigten gewünschte ‚gute‘ Zahlen weitergaben, und einen großen Teil der Fehler nicht erfaßten, um keinen Prämienabzug zu bekommen.

Doch diese Vorbehalte dürften gegenüber den Möglichkeiten eines modifizierten Konzepts nur eine untergeordnete Rolle spielen. Bei einer Aufarbeitung der chinesischen Wirtschaftsgeschichte dürften die alten kulturellen Wurzeln, die später in Japan die ‚Schlanke Produktion‘ hervorbrachten, die negativen Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit mit anti-tayloristischen Produktionskonzepten überlagern. Die genaue Analyse der chinesischen Geschichte wird bedeutende Elemente aufzeigen, durch die ein speziell chinesisches ‚Schlankes Unternehmenskonzept‘ entwickelt werden kann. Sie wird aber auch Schwierigkeiten und Irrwe-

¹²⁸ Zitiert nach: VERLAG FÜR FREMDSPRACHIGE LITERATUR (Hrsg.): „Dajing. Ein rotes Banner an Chinas industrieller Front“, Peking 1972.

¹²⁹ Zitiert nach THOMSEN, Paul: „Flexibilität und Regulierung im chinesischen Unternehmen“, in: SCHIENENSTOCK/FLECHER (Hrsg.): „Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung“, München 1991, S. 77.

ge verdeutlichen, die zu vermeiden sind. Aus wissenschaftlicher Sicht liegen dazu derzeit nur wenige brauchbare Untersuchungen vor.¹³⁰

Ein neues, ‚schlankes‘ Konzept sollte zielgerichtet über alle bisherigen Unternehmenskonzepte hinausgehen und deren Schwächen vermeiden. Ausgangspunkt für ein solches Konzept sind die in Ansätzen beschriebene, spezielle Situation in China und die besonderen Potentiale der einzelnen Unternehmen. Die bisherigen Untersuchungen bei chinesischen Automobilproduzenten lassen sich in einigen sachlichen Hauptproblemen zusammenfassen. Strukturelles Hauptproblem sind die ungenügende Zusammenarbeit und mangelhafte Kommunikation zwischen internen und externen Stellen. Im Unterschied zu den Organisationsmodellen staatlicher chinesischer Unternehmen oder Joint Ventures (vgl. Abbildung 1) würde ein Unternehmen nach dem hier erstmals vorgestellten, vernetzten Konzept (vgl. Abbildung 3) nicht in erster Linie abteilungs-, sondern problembezogen arbeiten. Weiter ist durch die aufgezeigte Vernetzung der exemplarisch vorgeschlagenen Qualitätszirkel ein wesentlich verbesserter Informationsfluß möglich. In einem solchen ‚vernetzten Unternehmenskonzept‘ werden die sachlichen Hauptprobleme in den Qualitätsabteilungen zusammengefaßt und gelöst. Auf diese Weise könnte das strukturelle Hauptproblem der mangelhaften Kommunikation behoben werden. Das hier vorgestellte, vernetzte Konzept eines problemorientierten Unternehmensmodells müßte in den einzelnen Unternehmen jeweils spezifisch entwickelt werden. Alle bei einem Problem mitwirkenden Stellen sollten bereits bei der Konzepterstellung mitwirken. Neben innerbetrieblichen Stellen müßte, soweit möglich und sinnvoll, auf externe Institutionen und deren Kenntnisse zurückgegriffen werden.

Das japanische, ‚schlanke‘ Produktionsmodell entstand nach dem Zweiten Weltkrieg auch aus Mängeln (z.B. Kapitalmangel) und Problemen (u.a. mit der Qualität). In China kann zwar nicht der gleiche Entwicklungsweg wie vormals in Japan eingeschlagen werden, doch die Idee der ‚Schlanken Produktion‘ läßt sich auch dort umsetzen, wenn sie richtig verstanden und den nationalen Besonderheiten angepaßt wird.

¹³⁰ Zur Industriekultur vgl. DRAGUHN, Werner (Hrsg.): „Neue Industriekulturen im pazifischen Asien“, Hamburg 1993; HERRMANN-PILLATH, Carsten: „China-Kultur und Wirtschaftsordnung. Eine system- und evolutions-theoretische Untersuchung“, Stuttgart/ New York 1990; BUNDESINSTITUT FÜR OSTWISSENSCHAFTLICHE UND INTERNATIONALE STUDIEN (Hrsg.): Arbeitsberichte des laufenden Projekts „European Project on China's Modernization: Contemporary Patterns of Cultural and Economic Change“, Köln 1991-1993.

Ein besonderer Stellenwert dürfte der wissenschaftlichen Begleitforschung in China zukommen. Neben Inputs zu den aktuellsten Erkenntnissen zu weltweiten Produktionsstrategien im Bereich der Automobilindustrie sollten wissenschaftliche Feldstudien in China eingeführt werden, um den spezifischen Besonderheiten Rechnung zu tragen. Aufgrund der derzeitigen Struktur der chinesischen Wissenschaft bestehen in China kaum Organisationen, die dies leisten könnten. „Die Wissenschaftler forschen von Theorie zu Theorie, wir entwickeln unsere Unternehmens- und Produktionskonzepte selbst aus der Praxis“, war dazu eine Kernaussage chinesischer Manager. Um optimale Unternehmenskonzepte entwickeln zu können, müßten hier durch die ausländischen Partnerunternehmen auch im Wissenschaftsbereich neue Strukturen aufgebaut werden. Beispielsweise Gruppenarbeit funktioniert in der VR China aufgrund der besonderen kulturellen und historischen Situation in einer speziellen Art und Weise. Dies erfordert neue Konzepte der Arbeitsorganisation, die erst noch zu entwickeln sind. Wissenschaftliche Feldstudien sind in diesem Gebiet so gut wie unbekannt.

Für den Technologietransfer nach China muß ein passender kultureller Schlüssel zum gesellschaftlichen Umgang mit dieser neuen Technologie entwickelt werden. Das ‚vernetzte Konzept eines problemorientierten Unternehmensmodells‘ ist ein aus der Praxis entstandenes Gerüst, welches die Diskussionen der letzten Jahre zu neuen Produktionsstrategien in der Automobilindustrie in einem in sich geschlossenen System zusammenfaßt. Dennoch ist es offen: offen in den Detailzielen, offen für externe Stellen und damit beweglich. Dieses Gerüst muß jedoch erst selbst durch wissenschaftliche Untersuchungen und Feldstudien bei chinesischen Automobilproduzenten mit Leben und Qualitätsbewußtsein gefüllt werden.

Die innere Funktionsweise der Qualitätsabteilungen ist entscheidend für den Erfolg des Modells. Auch diese muß problemorientiert aus der Praxis entwickelt werden. In dem Modell orientieren sich die Hauptarbeitsmerkmale der Qualitätsabteilungen an der Funktionsweise der Entwicklungsabteilungen ‚schlanker‘ Produzenten.¹³¹ Da die Mitarbeiter dieser neuen Abteilungen in ihrer Stammabteilung weiterhin eine Funktion ausüben, entsteht kaum ein Personalmehrbedarf und durch kurze Kommunikationswege wird Bürokratie vermieden. Der Leiter der Qualitätsabteilung sollte eine weitgehende Machtbefugnis innerhalb der ansonsten gleichberechtigten Gruppe besitzen. Für das einzelne Teammitglied sollte die Arbeit im Qualitätszirkel, und nicht in der Stammabteilung, entscheidend für Be-

¹³¹ WOMACK/JONES/ROOS, a.a.O., (Anm. 2); S. 117f.

wertungen und den weiteren beruflichen Aufstieg sein. Die Teammitglieder werden von ihren Abteilungen fest abgeordnet, dadurch sind die einzelnen, von einem Problem betroffenen Abteilungen im Qualitätszirkel ständig präsent. Entscheidend für individuelle Bewertungen ist nicht der persönliche Erfolg des einzelnen Mitarbeiters, sondern sein Beitrag zum Teamergebnis.

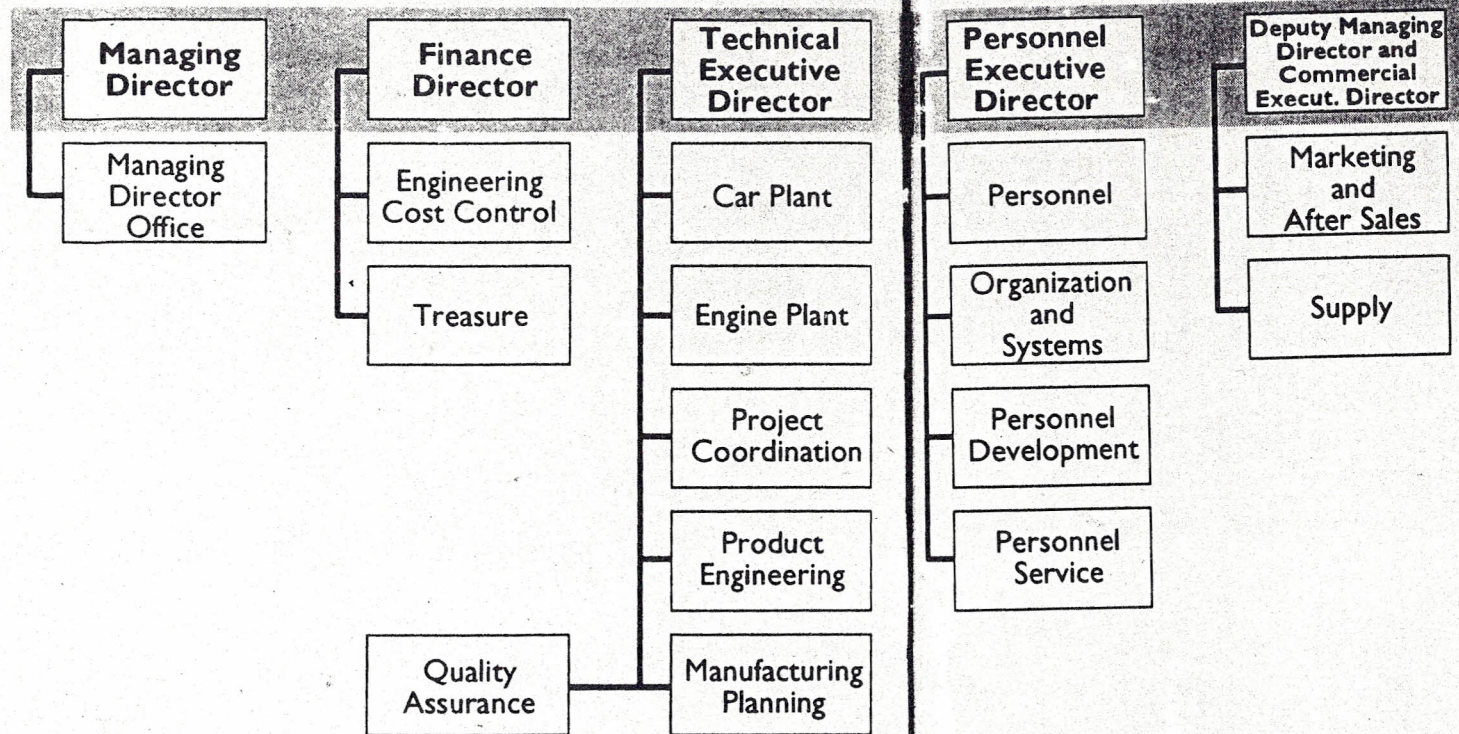
Soweit wie möglich sollten sich die Qualitätsabteilungen selbst finanzieren. Die in China erhobenen Steuern zum Aufbau der Zulieferindustrie oder Ausgleichszahlungen internationaler Organisationen für ökologische Entwicklungsprogramme könnten dafür verwendet werden. Aufgrund der geringen Fertigungstiefe von ca. 30 Prozent entsteht das Gros der Kosten und der Probleme neuer chinesischer Kfz-Produzenten außerhalb ihres Unternehmens. Daher nimmt der Bereich der Zulieferindustrie eine Schlüsselstellung in einem neuen Konzept ein. In den untersuchten Unternehmen ist jedoch bei der Entwicklung einer Unternehmens- und Fertigungsstrategie eine noch weitgehende Konzentration auf firmeninterne Bereiche zu finden. So wird allenfalls von einigen Automobilproduzenten die notwendige Unterstützung bei der Neuansiedlung einer modernen Zulieferindustrie gewährt. Eine strategisch langfristige Zusammenarbeit und funktionale Arbeitsteilung sowie die Einbindung der stark zunehmenden Materialflüsse von Zulieferbetrieben in das firmeninterne Logistikkonzept sind kaum zu erkennen. Auch zukünftig werden etwa die Hälfte aller in China produzierten Pkw von VOLKSWAGEN gefertigt. Stark ansteigende Produktions- und Zulassungszahlen erzeugen in China neue Strukturen, für die VW durch seine Stellung in China mitverantwortlich ist. Das hier vorgestellte ‚Schlanke Unternehmensmodell‘ muß in eine ‚schlanke‘ Gesellschaft integriert werden. Nach dem Motto: „Wir bauen mehr als Autos“, sollte VW auch komplette Konzepte für das Produkt Auto in China mitentwickeln.

Interessensübereinstimmung zwischen VOLKSWAGEN und der chinesischen Regierung kann auch bei Themen wie ‚integrierte Verkehrssysteme‘ oder ‚Recycling und Rücknahmepflicht von Kraftfahrzeugen‘ bestehen. VOLKSWAGEN kann sich durch frühzeitiges Besetzen dieser Themen und Entwicklung entsprechender Technologien weltweit einen gewaltigen Wettbewerbsvorsprung aufbauen und damit positive Imagepflege betreiben. China bekäme nicht nur das Produkt Auto, sondern auch Systemlösungen für dieses Produkt.

Die VW AG steuert ihr Asiengeschäft zukünftig über eine neue Asienvertretung in Hongkong. Von dort aus ist eine Koordination der Unternehmenstätigkeiten in China, Taiwan, den südostasiatischen Ländern und auch Japan am ehesten

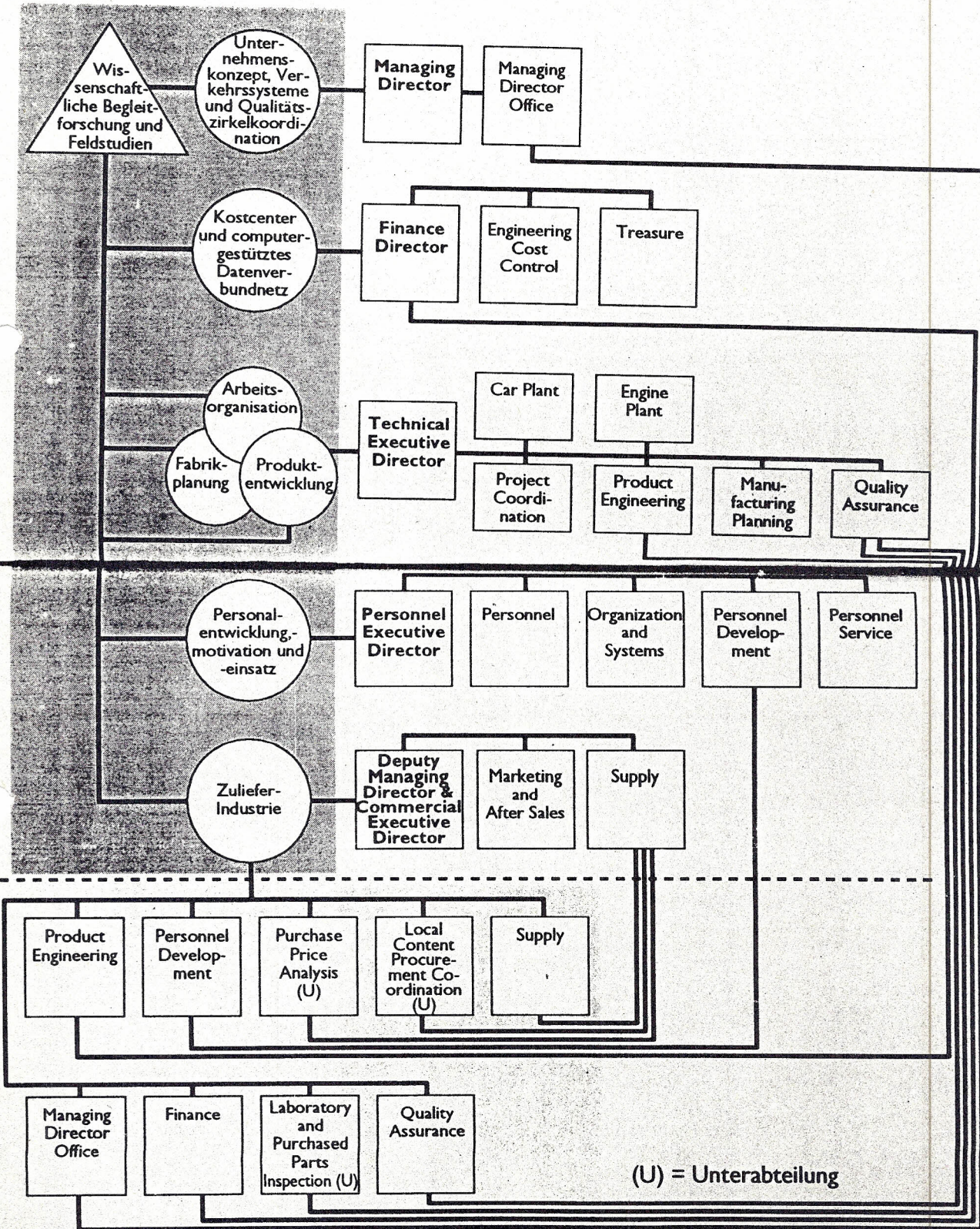
möglich. Der Konzern kann dadurch nicht nur als chinesisches Unternehmen, sondern verstärkt als asiatisches Unternehmen wirken. In diesem neuen Konzept ist und bleibt die VR China jedoch der Mittelpunkt. Das Büro wird der bisherige VW-Personalvorstand, Dr. Martin POSTH, leiten. Er besitzt langjährige Chinaerfahrung und war zu Beginn der Aktivitäten des Konzerns in China maßgeblich am Aufbau von SVW beteiligt. Die skizzierten Probleme und Mängel bei SVW — wie auch bei allen Konkurrenten in der VR China — resultieren zu einem großen Teil auf einer kurzfristig angelegten Unternehmensstrategie. Die von VW-Werken kommenden Manager bleiben in der Regel nur wenige Jahre bei SVW. Anschließend möchten diese Führungskräfte in anderen VOLKSWAGEN-Werken weiter aufsteigen. Dazu müssen sie in kurzer Zeit Erfolge aus Shanghai vorweisen. Folge ist eine kurzfristige, quantitative Unternehmenspolitik bei SVW, eine Konzentration auf das Tagesgeschäft und eine möglichst weitgehende Anpassung an vorgefundene Strukturen. Wichtige unternehmerische Gestaltungselemente werden dabei nicht umgesetzt. Es ist zu erwarten, daß die VW-Vertretung in Hongkong in den chinesischen Beteiligungen des Konzerns eine längerfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik sowie eine qualitative Umorganisation der internen Unternehmensstruktur vornehmen wird.

Abb.1: Unternehmensaufbau eines Joint Ventures



Quelle: Thomas Kiefer

Abb.2: Vernetztes Konzept eines problemorientierten Unternehmensmodells am Beispiel der Zulieferindustrie



THOMAS KIEFER: VOLKSWAGEN in der Volksrepublik China

'Schlanke Produktion' in China — Grenzen und Möglichkeiten

Die Autoren

(in alphabetischer Reihenfolge)

IKEDA, MASAYOSHI, seit 1968 Professor für Wirtschaft an der CHUO UNIVERSITÄT; zur Zeit *Special Advisor* der JAPANESE MANUFACTURERS ASSOCIATION (JAMA).

KIEFER, THOMAS, Jahrgang 1958, zwischen 1972-1982 Postbeamter; 1985 Diplom in Volkswirtschaft an der FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN; 1988-1989 Studium an der TONGJI-UNIVERSITÄT in Shanghai, VR China; 1991 Diplom in Politik; seit Juni 1991 Doktorand an der FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN.

PARK, SUNG-JO, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der SEOUL NATIONAL UNIVERSITY, der FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN und an der SORBONNE, Paris; 1963 Promotion (FU BERLIN); 1973 Habilitation; seit 1978 Professor für Japans Wirtschaft und Gesellschaft an der FU BERLIN; Präsident der EURO-ASIA-MANAGEMENT STUDIES ASSOCIATION; Präsident der KOREAN ASSOCIATION FOR EUROPEAN STUDIES; Editor in Chief von EAST ASIA; *Visiting Professor* mehrerer ausländischer Universitäten.

PROEBST, ALBRECHT, Jahrgang 1953, Betriebswirt; Studium an der BERUFS-AKADEMIE STUTTGART; seit 1978 bei BMW; zwischen 1987 bis 1990 verantwortlich für den Bereich *Corporate Planning* bei der BMW JAPAN CORP.; seit 1990 kaufmännischer Leiter der BMW AG, Niederlassung Hannover.

TEICHER, KERSTIN, Jahrgang 1967, 1987-1993 Studium der Betriebswirtschaftslehre und Japanologie an der FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN; 1992 Diplom in Betriebswirtschaftslehre; 1993 Magister Artium in Japanologie; gegenwärtig wissenschaftliche Mitarbeiterin am WISSENSCHAFTLICHEN ZENTRUM FÜR BERUFS- UND HOCHSCHULFORSCHUNG in Kassel.