

Jenseits von Lohnkosten: Die Investitionsstrategie von Toyota in Europa (1989-2004)

Tommaso Pardi (EHESS – SAPAI – GERPISA)

Vortrag auf dem Autokongress „Europäische Automobilproduktion: Zukunftspotentiale durch nachhaltige technische und soziale Innovationen“, Bochum 31. Mai/1. Juni 2005

Übersetzung: Sophie Rosenbohm

Wenn man die Nettogewinne betrachtet, hat Toyota in den letzten zehn Jahren in Europa Verluste eingefahren, und zwar trotz eines gewachsenen Marktanteils, der sich langsam aber stetig von 2,7% im Jahr 1990 auf 4,3% im Jahr 2004 erhöhte und auch trotz erfolgreicher Modelle wie dem Yaris und dem Rav 4, die nicht in der Lage waren – zumindest nicht in den 1990er Jahren – das nur durchschnittliche Abschneiden der Modelle Avensis und Corolla zu kompensieren. Die Gründe für diese unerwarteten Verluste sind vielfältig und komplex und es ist nicht mein Ziel, sie alle im Folgenden zu diskutieren. Es ist klar, dass die Produktionskosten in Europa einer dieser Gründe sein könnten: Besonders für *Newcomer* wie Toyota ist der Kostenfaktor auf einem heute hart umkämpften Automobilmarkt nur schwer zu beherrschen. Zum Beispiel hat das britische Produktionswerk von Toyota (Toyota Manufacturing United Kingdom, TMUK), welches 1989 in Burnaston (Grafschaft Derbyshire) in Betrieb ging, allein in 12 Produktionsjahren £ 688 Millionen Verluste angehäuft (TMUK, 1991-2004).

Solch ein dürftiges Abschneiden wirft natürlich viele Fragen über die Investitionsstrategie von Toyota in Europa auf. Zu aller erst wäre da die Frage, wieso sich Toyota überhaupt dazu entschieden hat, seine Autos in Europa zu produzieren, denn schließlich besaß Toyota 1989 in ganz Europa nur einen Marktanteil von 2,2%. Warum errichtete Toyota seine Werke in Ländern wie dem Vereinigten Königreich oder Frankreich, die zu den sogenannten *high-cost*-Ländern gezählt werden? Und warum erweitert Toyota bis heute diese Produktionsstätten und erhöht dort die Beschäftigtenzahl, während die meisten anderen Automobilhersteller in Europa entweder ihre Investitionen dort zurückschrauben oder ihre Aufmerksamkeit auf osteuropäische Länder oder China richten?

Ich möchte mit den ersten beiden Fragen beginnen: Die Entscheidung, in Großbritannien zu investieren und das erste europäische Werk von Toyota dort zu errichten (die Entscheidung für Großbritannien wurde im April 1989 von Toyota bekannt gegeben), war eindeutig durch politische Umstände beeinflusst. Zu diesem Zeitpunkt hatte Toyota in Europa nur einen Marktanteil von 2,2% (L'Argus, 1989-2002), welcher sich außerdem sehr ungleich auf die fünfzehn Staaten der Europäischen Union verteilte (ich beziehe mich hier auf die EU des Jahres 1995). Auf der einen Seite hatte Toyota praktisch keinen Zugang zu den Schlüsselmärkten wie Italien (0,1%), Frankreich (0,69%) und Spanien (0,51%) und nur begrenzten Zugang zu anderen ‚geschützten‘ Ländern wie dem Vereinigten Königreich (2,12%) und Deutschland (3,12%), mit denen sich die japanischen Automobilhersteller ‚freiwillig‘ darauf geeinigt hatten, ihren Export zu begrenzen. Auf der anderen Seite hatte Toyota in den anderen europäischen Ländern einen durchschnittlichen Marktanteil von 12,7%, der aber auch stark zwischen 5,3% in den Niederlanden und 17,53% in Irland schwankte.

Der einzige Grund für die Aufnahme eigener Produktion in Europa trotz dieses geringen und nach Ländern stark fragmentierten Umsatzvolumens war ganz klar die im Jahr 1992 erfolgte Einführung des Europäischen Binnenmarktes, welcher japanischen Produktionswerken in Europa einen freien Zugang zu allen europäischen Ländern ermöglichte, während japanische Importe gleichzeitig auf der europäischen Ebene stärker reguliert wurden.

Als mögliche Standorte für das erste Werk wurden von der Toyota European Project Division die Länder Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Belgien in Betracht gezogen, wobei eine besondere Aufmerksamkeit Großbritannien und Deutschland zukam. Während des Entscheidungsprozesses kamen 300 Standorte in Frage, davon 100 in Großbritannien, 100 in Deutschland und 100, die sich auf Frankreich und Belgien verteilten (TMC, 1989). Die Wahl fiel trotz des größeren Absatzmarktes in Deutschland und des dort höheren Marktanteils zu Gunsten von

Großbritannien. Denn Großbritannien war der zweitgrößte Hauptabsatzmarkt, hatte ein bedeutendes politisches Gewicht in der Europäischen Gemeinschaft und setzte sich bereits innerhalb der Europäischen Kommission für die Nissan-Produktion des Bluebirds in Sunderland ein. Hinzukam, dass Großbritannien nach den von der Thatcher-Regierung vorgenommenen Deregulierungen im Vergleich zu den anderen Ländern ein Land mit niedrigerer Kostenstruktur war und aus demselben Grund bessere Arbeitsbeziehungen und eine ziemlich vorteilhafte Steuer- und Fiskalpolitik vorweisen konnte.

Toyota konnte sich ein sehr großes Produktionsgelände in Burnaston (Derbyshire, East Midlands) auswählen. Dieses war vier Mal größer als die ursprünglich benötigte Größe, und Toyota bezahlte dafür einen Preis, der bei einer Prüfung durch die Europäische Kommission als zu niedrig beurteilt wurde (die Kaufsumme lag £ 4,2 Millionen unter dem niedrigsten akzeptablen Preis von £ 22, 5 Millionen). Der Grund für diese illegale Unterstützung ist weniger in einer expliziten Forderung des japanischen Automobilherstellers zu suchen als vielmehr in dem harten Wettbewerb zwischen den britischen Kommunen und Regionen, die jeweils unbedingt eine solche enorme ausländische Investition anziehen wollten. Damit wird klar, dass für Toyota nicht so sehr der Grundstückspreis, sondern – genau wie für Nissan in Sunderland im Jahr 1984 – die Grundstücksgröße von Bedeutung war, da beide Unternehmen reichlich Platz für zukünftige Erweiterungen haben wollten (DDC, 1991).

Im Gegensatz zu Nissan folgten die japanischen Zulieferer der Toyota Group nicht nach Europa, weil diese bereits wichtige Investitionen in den USA tätigten, wo sich das Produktionsvolumen von Toyota konstant erhöhte. Die Abwesenheit dieser Hauptzulieferer in Europa war für Toyota eine große Herausforderung, denn nach Richtlinien der Europäischen Kommission war Toyota dazu verpflichtet, bis zum Jahr 1995 80% des Produktionswertes lokal zu decken. Die Lage von Burnaston in den East Midlands passte teilweise zu dieser Anforderung, denn der Kern der britischen Zulieferer befand sich nur wenige Meilen entfernt in den West Midlands.

Bis 1995 hatte Toyota 80 seiner 160 europäischen *first tier suppliers* im Vereinigten Königreich angesiedelt. Eine 1996 vom Derbyshire County Council durchgeführte Studie fand heraus, dass sich 34 der 80 britischen Zulieferer in einem Umkreis von 50 Meilen um Burnaston herum befanden, dass diese £ 155 Millionen von den £ 500 Millionen, die Toyota 1995 für Zulieferteile ausgab, auf sich vereinigen konnten und dass die Mehrheit von ihnen in der traditionellen Automobilregion um Birmingham 40 Meilen südlich des Werkes angesiedelt waren (DDC, 1996).

Ein zweiter wichtiger Grund für die Investition in Großbritannien war die Tatsache, dass Derbyshire zu diesem Zeitpunkt eine fast monopolistische Kontrolle über ein großes Angebot an jungen, angelernten und teilweise arbeitslosen Arbeitnehmern bot. 1988 wohnten 1 160 000 Arbeitnehmer in einem Umkreis von 45 Minuten zum Produktionsgelände; 31% von ihnen waren jünger als 29 Jahre und 65% waren zwischen 16 und 44 Jahren alt; mehr als 37% dieser Arbeitskräfte waren im verarbeitenden Sektor beschäftigt, wohingegen im nationalen Durchschnitt nur 27% im verarbeitenden Sektor tätig waren; die Zahl der Arbeitslosen lag bei 191 050 (eine Arbeitslosenrate von 8,4%), die durchschnittlich bezahlten Löhne lagen in dieser Region 8,4% unter dem nationalen Durchschnitt (£ 10 842 im Vergleich zu £ 12 163), und die Ausfalltage aufgrund von Streik waren in den 1980er Jahren die niedrigsten unter den Industrieregionen in Großbritannien (DDC, 1990).

Infolge dessen wohnten 1995 90% der Arbeitnehmer von TMUK in einem Umkreis von 45 Minuten, 45% waren vorher arbeitsuchend oder nicht aktiv erwerbstätig und nur 180 Beschäftigte mussten vorher umziehen, um einen Job bei Toyota anzunehmen.

Diese monopolistische Kontrolle über die junge Arbeitnehmerschaft, die Toyota als der führende Arbeitgeber in der Region ausüben konnte, war nicht der einzige Grund, weswegen sich Toyota für die East Midlands und für das Vereinigte Königreich im allgemeinen interessierte. Toyota musste, im Gegensatz zum Honda-Unternehmen, das eine sehr enge Kooperation mit Rover eingegangen war, um seine Präsenz im Vereinigten Königreich schrittweise zu entwickeln, schnell hohe Mengen und volle Produktion in seinem britischen Werk erreichen, um überhaupt eine Chance auf profitable Produktion zu haben. Viele junge Arbeitskräfte waren natürlich wichtig für einen Arbeitgeber, der ein Produktionsvolumen von 100 000 Fahrzeugen im Jahr 1994 und ein Volumen von 200 000 im Jahr 1998 erreichen wollte. Aber auch um das Level der Qualität, Produktivität und eine Kostenreduktion

zu erreichen, die von Toyota verlangt wurden und welche notwendig waren, um den *break even* im Jahr 1996 zu erreichen (so wie es ursprünglich geplant war), wurde eine große Anzahl von ausgebildeten Arbeitnehmern benötigt.

Toyota benötigte Arbeitskräfte, die jung genug waren, um nicht bereits durch frühere Arbeitserfahrungen ‚verdorben‘ zu sein, und die ausgebildet genug waren (besonders für alle Vorgesetztenpositionen), um sich durch Schulungen das grundlegende Wissen anzueignen, welches notwendig war, um das Toyota Produktionssystem angemessen zu betreiben.

Selbst für die Arbeitsplätze der Teammitglieder (in der Produktion tätige Beschäftigte) organisierte Toyota einen langandauernden, teuren und anspruchsvollen Auswahlprozess, in dem mehr als 40 000 Bewerbungen für die ersten 1 000 Arbeitsplätze geprüft wurden. Der Grund dafür war, dass Toyota bei einer künftigen Erweiterung des Werkes in der Lage sein wollte, intern die Teamleiter und in geringerem Umfang auch die Gruppenleiter befördern zu können. Im Ergebnis führte dies dazu, dass sich in dem im Vergleich zu den japanischen Kollegen sehr geringen Durchschnittsalter der Teamleiter (30), der Gruppenleiter (34) und der Manager (35) dieser europäischen Werke (dies trifft auch auf Valenciennes zu – TMMFa, 2000-2004) eine relativ überqualifizierte Belegschaft widerspiegelte, durch die Toyota nicht vorhandene Produktionserfahrungen ausgleichen wollte. In diesem Fall waren also nicht die Lohnkosten entscheidend, sondern vor allem zählte die Fähigkeit der jungen Belegschaft schnell zu lernen, die Möglichkeit zur effizienten Schulung und die Möglichkeit, sie entsprechend der Toyota Philosophie zu formen.

Japanische Manager hatten Vorbehalte gegen europäische Arbeitnehmer und nicht-japanische Arbeitnehmer im allgemeinen. Nicht nur weil das Toyota Produktionssystem so anspruchsvoll ist, da es ein hohes Maß an Kontrolle und Disziplin von den Arbeitern erfordert, sondern auch weil die in diesem Produktionssystem entstehende obligatorische Mehrarbeit eine wichtige Rolle spielt und nicht einfach auf nicht-japanische Beschäftigte übertragen werden kann.

Es kann hier kaum erschöpfend erläutert werden, warum TMUK es in nur 12 Produktionsjahren geschafft hat, fast £ 700 Millionen Verluste anzuhäufen und das Unternehmen in eine Tiefe Krise zu stürzen. Diese Krise äußerte sich in einer hohen Arbeitnehmerfluktuation, in schlechter Qualität und schlechter Produktivität sowie in einer wachsenden Unzufriedenheit bei den Beschäftigten (vgl. Pardi 2005 für eine detaillierte Analyse). Diese Verluste zeigen, wie schwierig es ist, selbst bei günstigen Ausgangsvoraussetzungen und mit ausgebildeten Arbeitskräften effizient zu sein, sodass eine Automobilfabrik profitabel ist: Selbst ein leichter Unterschied von einem 1% bei der Produktionsauslastungsrate (Operational Production Rate OPR) der Montagelinien im Vergleich zur gesetzten Zielmarke (diese liegt normalerweise bei 95%), hat einen Einfluss von ein paar Millionen Pfund im Jahr. Und für den Fall, dass sich der Unterschied zwischen Zielmarke und tatsächlichem Ergebnis noch weiter erhöht, kann dies Verlust statt Gewinn bedeuten.

Ein Faktor, der die Lage von TMUK sicherlich noch verschlechtert hat, war die Einführung des Euros, denn dessen rapider Fall auf den Finanzmärkten machte die Exporte aus dem Vereinigten Königreich (TMUK exportiert durchschnittlich 75% der Produktion nach Kontinentaleuropa) furchtbar teuer und dies, obwohl TMUK rasch seine Zuliefererbasis nach Kontinentaleuropa verlagerte und dadurch zumindest teilweise den Einfluss der Wechselkursschwankungen ausgleichen konnte. Dies war auch einer der Gründe, weshalb das Yaris-Werk, welches 1995 noch als dritte Phase von TMUK angedacht war, auf der anderen Seite des Ärmelkanals, im Norden von Frankreich, ein paar Kilometer von Brüssel (wo die Zentrale für Produktion und Vertrieb von Toyota Europa angesiedelt ist) entfernt, errichtet wurde. Die Entscheidung zu Gunsten von Onnaing-Valenciennes, welche 1997 bekannt gegeben wurde, war ursprünglich innerhalb der Toyota Gruppe und vor allem im Hauptquartier in Toyota City umstritten, denn man fürchtete die Gewerkschaften und die angeblich hohen Lohnkosten.

Während sich der Hauptabsatzmarkt für den Avensis und den Corolla klar im Norden von Europa befand, befand sich der Markt für den Yaris im Süden von Europa, besonders in Frankreich, Italien und Spanien, wo Toyota zu Ende der 1990er Jahre immer noch einen sehr kleinen Marktanteil besaß. Von diesen Ländern besaß Frankreich eindeutig das stärkste politische Gewicht in der europäischen Arena, und für ein sehr sensibles und umsichtiges Unternehmen wie Toyota war dies nicht nur ein

zweitrangiger Faktor. Zur gleichen Zeit hatte Valenciennes, welches ursprünglich nur als die europäische Plattform des Vertriebs vorgesehen war, andere interessante Eigenschaften anzubieten.

Wegen der sehr hohen Arbeitslosigkeit (19% im Jahr 2000) und dem sehr niedrigen Lohnniveau (12 911 € pro Haushalt im Jahr 2001 im Vergleich zum nationalen Durchschnitt von 14 650 €) garantierte eine Investition in Valenciennes das Recht auf eine Reihe von staatlichen Beihilfen, die auch von der Europäischen Kommission anerkannt waren. Insgesamt hat die Toyota Motor Manufacturing France (TMMF) auf diesem Wege € 52 Millionen Beihilfen erhalten, die sich aus verschiedenen nationalen und regionalen Beihilfen zusammensetzten und 20% der Gesamtinvestitionssumme (bis zum Jahr 2000) ausmachten.

Außerdem hat TMMF in einem sehr viel größeren Ausmaß als in Derbyshire eine starke Kontrolle über eine große Anzahl von jungen Arbeitskräften (die Arbeitslosenrate unter den 25-jährigen lag bei 25% im Jahr 2000 und ging bis zum Jahr 2003 auf 20% zurück; und zwar hauptsächlich wegen des Einflusses von TMMF). Im Jahr 2001 betrug das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Produktion bei TMMF 27,4 Jahre und 28,4 Jahre unter allen Beschäftigten (inklusive der Manager; TMMFa, 2000-2004). Dies zeigt, dass Toyota seine Beschäftigten unter den unter 30-Jährigen rekrutiert hat (67% von allen im Jahr 2001) und speziell unter den unter 25-Jährigen (33% von allen). Eine der wichtigen Konsequenzen dieses hohen Grades an Kontrolle ist, dass Toyota seinen Beschäftigten eine sehr strikte Disziplin abverlangen kann.

Während der ersten vier Jahre der Produktion (2001 – 2004) haben 991 Beschäftigte das Unternehmen verlassen, wovon 381 (38,4%) entlassen wurden. Im Ergebnis hat von den zwischen 2000 und 2003 beschäftigten 2 330 Arbeitnehmern bereits ein Drittel das Unternehmen wieder verlassen. Und dies, obwohl das Unternehmen die durchschnittliche Jahreszahl an über Arbeitsagenturen Beschäftigten von 18 im Jahr 2001 auf 558 im Jahr 2004 und die Anzahl der befristeten Verträge von 33 im Jahr 2001 auf 252 im Jahr 2004 steigerte (TMMFa, 2000-2004). Vor dem Hintergrund dieser hohen Fluktuationsrate wird deutlich, wieso Toyota eine konstante Zufuhr von jungen und frischen Arbeitskräften braucht.

Eine andere Konsequenz dieser Kontrolle und der niedrigen Löhne in dieser Region ist, dass das Lohnniveau der Arbeitnehmer von TMMF weit unter dem im Vereinigten Königreich liegt. So verdiente im Jahr 2003 ein in der Produktion beschäftigter Arbeitnehmer (Teammitglied auf Stufe 1) bei TMMF monatlich € 1 481 und bei TMUK monatlich € 2 126 – dies ist ein Unterschied von 645 € pro Monat. Eher unerwartet hat sich die 35-Stunden-Woche, die von der sozialistischen Regierung unter Jospin eingeführt wurde, zu einem Vorteil für ein Unternehmen wie Toyota entwickelt, denn solch ein Unternehmen kämpft mit schwankenden Verkaufszahlen und Produktionszahlen, und die 35-Stunden-Woche erlaubt eine sehr viel flexiblere Ausnutzung der Arbeitskräfte und reduziert im Ergebnis die strukturell bedingte Mehrarbeit.

Wie im Vereinigten Königreich haben die Zulieferer der Toyota Gruppe anfangs nicht in Frankreich investiert – mit ein paar Ausnahmen wie Akebono in Arras (1998), Koyo Seikon in Saint Etienne (2000) und Aisan Industry in Nevers (2000). Dies bedeutet, dass Toyota bei manchen wichtigen Komponenten auf lokale Zulieferer wie SIETO, Arcelor und Faurecia angewiesen war. Das Vorhandensein dieser Zulieferer und ein paar anderer in dieser Region war natürlich auch ein Entscheidungsgrund für Valenciennes. Im Jahr 2003 waren nur 47 der 186 *first tier suppliers* in Frankreich lokalisiert und nur etwas weniger als die Hälfte von diesen (19) befanden sich in der Region Nord-Pas de Calais (die Region von Valenciennes).

Im Gegensatz zu TMUK konnte sich TMMF über ein sehr erfolgreiches Modell, nämlich den Yaris, freuen, welches sich weit über die erwarteten Ziele hinaus verkaufte. Trotz der Tatsache, dass der Yaris ein Modell mit niedriger Gewinnspanne ist, machte TMMF seinen ersten Gewinn – zwar nur über € 7,4 Millionen – im Jahr 2003, aber die vorläufigen Geschäftszahlen für das Jahr 2004 sagen einen konsistenteren Gewinn von € 12 Millionen voraus bei Gesamteinnahmen von € 1 544 Millionen und 200 000 verkauften Fahrzeugen. Wenn wir zu den guten Resultaten von TMMF den Profit von £ 17 Millionen von TMUK aus dem Jahr 2003 zählen (was die kumulierten Verluste des Werkes auf £ 688 Millionen reduzierte), dann kann man sicherlich sagen, dass es eine Zukunft für die Automobilproduktion in Westeuropa gibt, trotz der vielen Probleme, die in Europa beim weltweit profitabelsten Automobilhersteller aufgetreten sind.

Es ist wichtig zu betonen, dass Toyota auch weiterhin in seine westeuropäischen Werke investiert und zwar mit dem Ziel, das Produktionsvolumen auszudehnen, *economies of scale* zu nutzen und um seinen ansteigenden Marktanteil in Europa zu behaupten. Aber es stimmt ebenso, dass alle neuen Investitionen die zeitlich nach der Investition in Valenciennes vollzogen wurden, nach Osteuropa geflossen sind: Im Jahr 2002 startete in Polen ein neues Getriebeproduktionswerk mit seiner Produktion (Toyota Motor Manufacturing Polen, in Walbrzych) und wurde dieses Jahr durch eine Motorenproduktion in Polen (in Jelz-Lskowice) und einem joint-venture mit PSA in der Tschechischen Republik ergänzt (in Kolin). Letzteres wird einen Kleinwagen für die Marken Toyota, Peugeot und Citroën produzieren. Außerdem haben sich 19 japanische Zulieferer von Toyota – davon gehören neun zum Kern der Toyota Gruppe – zwischen dem Jahr 2000 und 2002 in der Tschechischen Republik angesiedelt (JETRO, 2003). Dies ist ein generell zu beobachtender Trend, denn laut der JETRO Studie aus dem Jahr 2003 hat sich die Anzahl der japanischen Tochtergesellschaften in Mittel- und Osteuropa von 21 im Jahr 1995 auf 69 im Jahr 2000 erhöht. Kraftfahrzeuge und Zulieferteile machten dabei im Jahr 2002 47,7% aus, und 70% dieser Firmen haben ihre Werke in diesen Ländern erst während oder nach dem Jahr 2000 eröffnet.

Was sagt uns dies? Eine erste Hypothese ist, dass diese starken Investitionen der Toyota-Zulieferer in der Tschechischen Republik eine der grundlegenden Bedingungen für ein rentables Montagewerk sind (wie für das Gemeinschaftswerk von Toyota und PSA in Kolin) und dass bei Abwesenheit der Stammzulieferer Investitionen der OEMs in solche *low cost*-Länder entweder nicht möglich sind oder aber sehr risikoreich – besonders für ein anspruchvolles Unternehmen wie Toyota. Eine alternative/ergänzende Hypothese ist, dass es japanische OEMs aus politischen und strategischen Gründen vorziehen, ihre Montagewerke nahe ihrer Hauptsatzmärkte zu platzieren, währenddessen sie ihre Zulieferer in *low cost*-Länder drängen. Diese Strategie erklärt sich aus dem Umstand, dass mehr als 80% der Kosten von einem OEM durch das Einkufen von Teilen entstehen, und für einen OEM ist es entscheidend sein Endprodukt so schnell wie möglich zum Verkauf anzubieten, denn nichts mindert den Wert so schnell wie Lagerhaltung.

Ein letzter Blick auf die JETRO-Studie bestätigt bis zu einem gewissen Grad das, was wir schon gewusst haben. So benannten japanische Tochterunternehmen in Westeuropa im Jahr 2002 die Lohnkosten als häufigstes Managementproblem (60,9%), gefolgt von den Materialkosten und der Teilebeschaffung (49,2%), Wechselkursschwankungen (48,1% - hauptsächlich wegen dem Vereinigten Königreich), Sicherung von Humanressourcen (43%), Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte (quality of workers) (39,5%) und Lieferzeit (33,3%). Aber auch in Mittel- und Osteuropa begegnen die japanischen Tochterunternehmen Managementproblemen: 78,5% mühen sich mit komplexen administrativen Verfahren bezüglich des Handelns ab, 66,7% mühen sich mit komplexen Verfahren bezüglich der Steuern und 60,6% mühen sich mit komplizierten Verfahren bezüglich der Investitionen ab; 69,7% haben Schwierigkeiten bei der Sicherung von Humanressourcen, 60,6% haben nicht auf einfachem Weg ein Visa und eine Arbeitserlaubnis erhalten, 57,6% beschwerten sich über die Qualität der Teile, 51,5% haben sich immer noch über die Lohnkosten beschwert, 48,5% waren besorgt über das Qualifikationsniveau der Beschäftigten, 48,5% machten sich Sorgen um zu hohe Steuern und 36,4% über die mangelhafte Infrastruktur (besonders die Straßen).

Ein Unternehmen muss also abwägen, ob es sich dazu entschließt, sich in mittel- oder osteuropäischen Ländern statt in Westeuropa niederzulassen. Es ist aber noch zu früh um zu sehen, ob sich bessere Arbeitskräfte und ein höheres Qualifikationsniveau der Beschäftigten in Zusammenhang mit einfacheren administrativen Verfahren in westeuropäischen Ländern im Gegensatz zu geringeren Lohnkosten und Kosten für Teile, schlechterer Qualität und schlechterer Infrastruktur in Mittel- und Osteuropa letztlich auszahlen werden und in welchem Ausmaß. Im Jahr 2002 konnten nur 33% der Tochterunternehmen in Mittel- oder Osteuropa einen Überschuss erwirtschaften, aber 54% erwarteten eine Verbesserung ihrer Gewinne im Jahr 2003 währenddessen 15,2% einen Rückgang befürchteten. Im Vergleich konnten in Westeuropa 58,9% der Tochterunternehmen im Jahr 2002 eine Verbesserung ihrer Gewinne verzeichnen. 50,4% erwarteten eine Verbesserung für das Jahr 2003 und nur 12,1% rechneten mit einer Verschlechterung. Die stattfindenden Investitionen in Mittel- und Osteuropa sind

aber noch zu stark um das Abschneiden der Unternehmen in ganz Europa miteinander zu vergleichen. Wir müssen noch ein paar Jahre warten um zu sehen, wie die einzelnen Unternehmen unter realen Bedingungen miteinander konkurrieren.

Wenn wir von dem Einzelfall Toyota abstrahieren, dann kann man zusammenfassen, dass Lohnkosten wichtig sind, aber dass diese letztlich nicht entscheidend sind. Die Rentabilität eines Automobilherstellers oder in diesem Falle eines seiner Werke hängt von so vielen verschiedenen Faktoren ab, dass es nicht nur unmöglich, sondern auch fundamental falsch wäre, einen einzigen Weg zur Lösung der Probleme des Automobilssektors zu proklamieren.

Obwohl sich das liberale Credo in der Welt ausbreitet, zeigt die Realität der Märkte, dass der Staat, die Politik, die Regulierungen und wechselseitigen Verpflichtungen immer noch von Bedeutung sind, wie die umsichtige und vorsichtige Strategie von Toyota in Europa klar illustriert. Unsere Analyse betont außerdem die Wichtigkeit von regionalen und lokalen Konfigurationen sowohl bei den Infrastrukturen und der Unterstützung der Zulieferer als auch bezüglich des Arbeitsmarktes und der Gewerkschaftslandschaft. Es ist außerdem klar, dass es Toyota vorzieht, seine Produktion nahe seiner Hauptabsatzmärkte anzusiedeln und zwar sowohl aus politischen und strategischen Gründen als auch wegen schwieriger und größtenteils unerforschter Fragen des Vertriebs und der Logistik. Was den Unterschied zwischen einem profitablen und einem verlustreichen Toyotawerk in Westeuropa macht, sind nicht die Lohnkosten, sondern die passende Produktstrategie, eine konstante Auslastungsrate und die Fähigkeit, durch die Qualifikation der Beschäftigten die Kosten konstant zu verringern und ein hohes Level von Produktivität und Qualität zu sichern – und dies auch unter schwierigen Bedingungen.

Literaturverzeichnis

Derby County Council (DDC, 1990), *Why is Burnaston the ideal location*, document sent to TMUK in February 1990.

Derby County Council (DDC, 1991), ‘Public Inquiry, Burnaston Site Derbyshire, The proof of evidence on behalf of Toyota Motor Corporation’, Company Statement, 1991.

Japanese External Trade Organisation (JETRO, 2003), *Japanese – Affiliated Manufactures in Europe/Turkey, survey 2002*.

L'ARGUS de l'Automobile et des Locomotions (1989-2002), Numéros Spéciaux Statistiques, 1989-2002.

Pardi Tommaso (2005), “Where did it go wrong? Hybridisation and crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989-2001”, in *International Sociology* 20 (1), March 2005.

Toyota Motor Company (TMC, 1989), News from Toyota, N. 12-89, 2701/ 1989.

Toyota Motor Manufacturing UK (TMUK, 1991-2004), Annual Reports and Accounts,.

Toyota Motor Manufacturing France (TMMFa, 2000-2004), *Bilan Social*.