

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	11
Verzeichnis der Tabellen, Übersichten und Grafiken	13
Vorwort	21
<i>Ulrich Jürgens, Klaus-Peter Kisker</i>	
Einleitung:	
Mythos Japan – Überschätzung und Unterschätzung der japanischen Wettbewerbsfähigkeit – Problemstellung und Aufbau der Arbeit	23
1. Dynamik des japanischen Expansionsmodells	29
1.1 Gesamtwirtschaftliche Trends	30
1.1.1 Wertschöpfung und Produktivität: Der Aufstieg Japans	30
1.1.2 Handelsbilanz und Wechselkurse: Grenzen der Expansion	34
1.2 Japans Aufstieg in der Automobilindustrie: Vom Durchmarsch in Nordamerika zum 'Global Player'	39
2. Ursachen und Perspektiven des japanischen Erfolgs – Die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Diskussion über die Wettbewerbsvorteile der japanischen Autoindustrie	47
2.1 Quantitative und qualitative Wettbewerbsfaktoren	47
2.2 'Toyotismus' oder der 'Japanese approach' eines neuen Produktionssystems	54
2.2.1 Die 'Dritte Transformation in der Automobilindustrie' – MIT 1	54
2.2.2 Die Universalitätsthese: 'Lean production' – das 'Produktionssystem des 21. Jahrhunderts' – MIT 2	59
2.2.3 Die Singularitätsthese: 'Lean production' ein Mythos, Toyota ein Sonderfall	63

2.3	Die Diskussion über die Perspektiven des Toyotismus bzw. der 'Lean-production'	68
2.3.1	Von 'lean production' zu 'lean-on-balance' – die japanische Diskussion	68
2.3.1.1	Das 'dreifache Leiden' der japanischen Autoindustrie	70
2.3.1.2	Von 'lean production' zu 'lean-on-balance'	73
2.3.2	Japanisierung oder Europäischer Weg? Aspekte der europäischen Debatte	75
2.4	Fazit der Debatte und Arbeitshypothesen	79
3.	Methodische und empirische Grundlagen der Unternehmensanalyse	85
3.1	Begriffsbestimmungen: Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Produktivität	85
3.2	Methodische Probleme des Vergleichs deutscher und japanischer Jahresabschlüsse	88
3.2.1	Vergleichbarkeit der externen Rechnungslegung	88
3.2.2	Umrechnung der Wechselkurse	93
3.3	Datenbasis	101
3.4	Aufbau der Unternehmensanalyse	104
4.	Wertschöpfung, Produktivität und Betriebsgewinn der deutschen und japanischen Autohersteller	109
4.1	Konzernstrukturen und Wachstumsdynamik der Autohersteller	109
4.1.1	Konzernstrukturen der deutschen und japanischen Autohersteller	109
4.1.2	Die Wachstumsdynamik der deutschen und japanischen Hersteller	114
4.1.3	Umsatz und Beschäftigtenzahl	117
4.2	Produktionswert und Fertigungstiefe	118
4.2.1	Definitionen	118

4.2.2	Differenzierung der Sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge	124
4.2.3	Fremdbezüge und Leistungstiefe	128
4.3	Wertschöpfung und Produktivität	134
4.3.1	Definitionen	134
4.3.2	Brutto-Wertschöpfung je Beschäftigten	138
4.3.3	Arbeitszeit und Arbeitsvolumen	142
4.3.4	Brutto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde	147
4.3.5	Netto-Wertschöpfung	151
4.3.6	Reale Wertschöpfung	154
4.3.7	Zusammenfassung Wertschöpfung und Produktivität	156
4.4	Verteilungsrelationen	158
4.4.1	Definitionen	158
4.4.2	Personalaufwand und Lohnquote	160
4.4.3	Betriebsgewinn (Operatives Ergebnis)	165
4.5	Aufwandsstrukturen	168
4.5.1	Kostenstrukturen und GuV	168
4.5.2	Fixe und variable Kosten	171
4.5.3	Vertriebs- und Verwaltungsaufwand	175
4.5.4	Personalaufwand	178
4.6	Zwischenbilanz I: 'Asymmetrie' und 'Dualität' in der japanischen und deutschen Automobilindustrie	181
5.	Finanzergebnis, Finanzkraft und Rentabilität der Autohersteller	187
5.1	Finanzergebnis, Brutto- und Netto-Gewinn	187
5.1.1	Finanzergebnis	188
5.1.2	Brutto-Gewinn, Steuern und Jahresüberschuß	191
5.1.3	Jahresüberschuß der konsolidierten Abschlüsse	193
5.1.4	Gewinn-Verwendung	194

5.2	Cash flow und Investitionen	196
5.2.1	Cash flow	196
5.2.2	Investitionen	199
5.3	Bilanzstrukturen: Kapitalintensität, Eigenkapital, Verschuldung	202
5.3.1	Aktiv-Seite: Anlage-, Umlaufvermögen, Kapitalintensität	202
5.3.2	Passiv-Seite: Eigenkapital, Fremdkapital, Verschuldungsgrad	204
5.3.3	Deckungsrelationen	208
5.4	Rentabilität	210
5.4.1	Umsatz-Rendite	210
5.4.2	Kapital-Umschlag	211
5.4.3	Kapital-Rentabilität	212
5.5	Zwischenbilanz II: Außergewöhnliche Finanzkraft und durchschnittliche Rentabilität des japanischen Branchenführers	215
6.	Gruppen-Ergebnisse: Die Einbeziehung der Zulieferer	219
6.1	Strukturmerkmale des deutschen und japanischen Zulieferer-sektors	219
6.2	Die 'zweite Ebene' der Lieferanten – Jahresabschlüsse von 50 japanischen und deutschen Zuliefererunternehmen	225
6.2.1	Leistungstiefe	225
6.2.2	Wertschöpfung und Personalaufwand	228
6.2.3	Betriebsgewinn und Geschäftsergebnis	229
7.	Bench-Marking-Analyse: Toyota und die Konkurrenten	231
7.1	Vergleich Toyota - Nissan: Vom head-to-head zur klaren Rangordnung	231
7.1.1	Produktion, Beschäftigung und Umsatz: Der Rückfall Nissans	232
7.1.2	Operatives Ergebnis und Produktivität: Ursachen der Machtverschiebung	235

7.2	Toyota und die vier größten japanischen Hersteller	237
7.3	Toyota und die deutschen Hersteller	244
7.4	Fazit des Benchmarking	246
8.	Resümée: Die Wettbewerbsfähigkeit Toyotas, der japanischen und deutschen Automobilindustrie	249
8.1	Die Erfolgsfaktoren Toyotas	249
8.1.1	Technisch-organisatorische Effizienz	249
8.1.2	Arbeitsmarkt-, Arbeitszeit- und Lohnstrukturen	253
8.1.3	Spezifische ökonomische Faktoren der 70er und 80er Jahre	256
8.1.4	Economies of scale	260
8.2	Die Asymmetrie der japanischen Automobilindustrie – zwei Modellrechnungen	264
8.3	Abschließende Diskussion der Arbeitshypothesen	270
Ausblick:		
	Grenzen des japanischen Expansions-Modells – Perspektiven der Autoindustrie – Handlungsspielräume für einen innovativen Wettbewerb?	277
Anhang		295
1.	Unternehmensdaten deutscher und japanischer End-Hersteller 1981-1990	296
2.	Methodische Erläuterungen zu den Jahresabschlüssen und Geschäftsberichten	322
3.	Unternehmensdaten Zulieferer	327
4.	Sektorale und gesamtwirtschaftliche Daten	332
5.	Literaturverzeichnis	337

Verzeichnis der Tabellen, Übersichten und Graphiken

Kapitel 1

Grafik 1.1.:	Brutto-Sozialprodukt real, Landeswährung, Veränderung gegen Vorjahr in Prozent	31
Grafik 1.2.:	BSP (nominal, USD, KKP-BSP)	33
Grafik 1.3:	BSP pro <i>Einwohner</i> (nominal, USD, KKP-BSP)	33
Grafik 1.4:	BSP pro <i>Erwerbstätigen</i> (nominal, USD, KKP-BSP)	33
Grafik 1.5:	BSP je <i>Erwerbstätigenstunde</i> (nominal, USD, KKP-BSP)	33
Grafik 1.6:	Handelsbilanz Deutschland, Japan, USA, 1965-1992	37
Grafik 1.7:	Preiswettbewerbsfahigkeit und Exportentwicklung der verarbeitenden Industrie Japans, 1980-1991	37
Grafik 1.8:	Produktion von Autos (PKW + LKW), 1950-1992 in Japan, Westeuropa und den USA	40
Grafik 1.9:	Nachfrage und Produktion von Autos in Deutschland, Japan und den USA, 1950-1990	44
Grafik 1.10:	Exportsubstitution durch Auslandsproduktion (Ausfuhr japanischer Autos in die USA / Produktion in den USA), 1977-1990	44
Tabelle 1.1:	Brutto-Inlandsprodukt USA, BRD, Japan, Veränderung 1960-1991	30
Tabelle 1.2:	Produktion und Neuzulassungen PKW/LKW nach Ländern und Regionen (1990/in 1.000 Stück)	41
Tabelle 1.3:	Automobil-Nachfrage, -Produktion und Unternehmenszugehörigkeit in der Triade, 1990, Millionen Stück	45

Kapitel 2

Grafik 2.1:	Produktivität der Montagewerke nach MIT 2 (Groserienhersteller, 1989)	61
Grafik 2.2:	Empfehlen Sie Ihren Kindern, einen Job in der Autoindustrie zu suchen?	69

Tabelle 2.1:	Warum empfehlen Sie Ihren Kindern, nicht in der Autoindustrie zu arbeiten?	69
Übersicht 2.1:	Quantitative und qualitative, unternehmensinterne und externe Wettbewerbsfaktoren	48
 Kapitel 3		
Grafik 3.1:	Wechselkurse des Devisenhandels, DM/USD/Yen, 1980-1992	97
Grafik 3.2:	Effektive Wechselkurse von DM, USD und Yen, 1980-1991 (Indices 1970=100)	99
Grafik 3.3:	Wechselkurse Yen/USD und Yen/DM, Devisenhandel und KKP (1970-1990)	100
Tabelle 3.1.:	Wechselkurse 100 Yen/DM 1980-1991	96
Tabelle 3.2.:	Vergleich der Wechselkurse DM/Yen, Devisenhandel/KKP (1981 und 1990)	100
Tabelle 3.3.:	Umsatz-Vergleich, konsolidiert - nicht konsolidiert (1990)	103
Übersicht 3.1:	Effect of Accounting Differences on the Profitability of American, German, and Japanese Firms	91
Übersicht 3.2:	Aufbau der Unternehmensanalyse	106
 Kapitel 4		
Grafik 4.1:	Produktion PKW und LKW der größeren deutschen und japanischen Hersteller (1970-1991)	115
Grafik 4.2:	Umsatz der deutschen und japanischen Autohersteller (1981-1990)	119
Grafik 4.3:	Beschäftigte der deutschen und japanischen Autohersteller (1981-1990)	119
Grafik 4.4:	Subcontracted auto assembly in Japan (1991)	130
Grafik 4.5:	Materialaufwand in Prozent vom Umsatz, Durchschnitt 1981-1990	131
Grafik 4.6:	Sonstige Aufwendungen in Prozent vom Umsatz, Durchschnitt 1981-1990	131

Grafik 4.7:	Fremdbezüge (Mat + SAuf. – SErtr.) in Prozent vom Umsatz (1981-1990)	133
Grafik 4.8:	Leistungstiefe in Prozent vom Umsatz (1981-1990)	133
Grafik 4.9:	Brutto-Wertschöpfung (III) je Beschäftigten, Durchschnitt 1981-1990	139
Grafik 4.10:	Brutto-Wertschöpfung je Beschäftigten, (1981-1990) TDM, WK 90	141
Grafik 4.11:	Effektive jährliche Arbeitszeit je Beschäftigten Durchschnitt 1981-1990	145
Grafik 4.12:	Tariflich bedingte und effektive jährliche Arbeitszeit der deutschen und japanischen Autohersteller (in Stunden)	146
Grafik 4.13:	Brutto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde, Durchschnitt 1981-1990	148
Grafik 4.14:	Brutto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde, (1981-1990), DM, WK 90	149
Grafik 4.15a:	Brutto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde der japanischen Autohersteller (1981-1990), DM, WK 90	150
Grafik 4.15b:	Brutto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde der deutschen Autohersteller (1981-1990)	151
Grafik 4.16:	Netto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde, Durchschnitt 1981-1990	152
Grafik 4.17:	Netto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde, (1981-1990), DM, WK 90	153
Grafik 4.18:	Netto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde (1990/DM)	153
Grafik 4.19:	Nominale und reale Brutto-Wertschöpfung je Arbeitsstunde, 9 japanische, 7 deutsche Hersteller (1981-1990)	155
Grafik 4.20:	Personalaufwand in Prozent der Brutto-Wertschöpfung, Durchschnitt 1981-1990	160
Grafik 4.21:	Personalaufwand je Beschäftigten, TDM, WK 90 Durchschnitt 1981-1990	163
Grafik 4.22:	Personalaufwand je Beschäftigten, 9 J / 7D im Vergleich verschiedener Wechselkurse (1981-1990)	163

Grafik 4.23:	Personalaufwand je Arbeitsstunde, DM, WK 90 Durchschnitt 1981-1990	164
Grafik 4.24:	Personalaufwand je Stunde, 9 J / 7 D im Vergleich verschiedener Wechselkurse (1981-1990)	164
Grafik 4.25:	Betriebsgewinn (OErg) in Prozent der Brutto-Wert- schöpfung, Durchschnitt 1981-1990	165
Grafik 4.26:	Gewinn-Quoten (OErg / BWS) verschiedener Hersteller- gruppen im Vergleich (1981-1992)	167
Grafik 4.27:	Operatives Ergebnis in Prozent des Personalaufwands, Durchschnitt 1981-1990	168
Grafik 4.28:	Aufwands-Struktur in Prozent vom Umsatz, Durchschnitt 1981-1990	169
Grafik 4.29:	Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen japanischer Autohersteller in Prozent vom Umsatz (1990)	176
Tabelle 4.1:	Umsatz und Beschäftigte deutscher Automobilkonzerne, 1990	109
Tabelle 4.2:	Daimler-Benz Konzern, Umsatz und Beschäftigte 1990	110
Tabelle 4.3:	Umsatz und Umsatzstruktur der japanischen Autohersteller 1990	111
Tabelle 4.4:	Produktion, Umsatz und Umsatz je Fahrzeug (1981 und 1990)	116
Tabelle 4.5:	Differenzierung der Sonstigen betrieblichen Aufwen- dungen (Auszug) deutscher Autohersteller (1990)	126
Tabelle 4.6:	Differenzierung der Sonstigen betrieblichen Erträge deutscher Autohersteller (1990)	127
Tabelle 4.7:	Berechnung der Arbeitszeit in der deutschen und japanischen Autoindustrie (1990)	143
Tabelle 4.8:	Tatsächliche jährliche Arbeitszeit der deutschen und japanischen Autohersteller (1990)	147
Tabelle 4.9:	Wertschöpfung in verschiedenen Abgrenzungen	157
Tabelle 4.10:	Break-even-Punkt in verschiedenen Abgrenzungen	173
Tabelle 4.11:	Zusammenhang von Quote des Personalaufwands, Fertigungstiefe und 'Lohnstückkosten', Durchschnitt 1981-1990	178

Tabelle 4.12:	Personalaufwand je Arbeitsstunde 1981, 1989 und 1990 (in DM)	179
Tabelle 4.13:	Zusammenfassung Umsatz, BWS, Betriebsergebnis, # 1981-1990, Mrd. DM, lfd. WK	182
Tabelle 4.14:	Strukturvergleich der deutschen und japanischen Autohersteller, JD 1981-1990	183
Übersicht 4.1:	Konzernstruktur Toyota, 30.6.1991	114
Übersicht 4.2:	Brutto-Wertschöpfung nach Nichigin und Nikkei-Verfahren	159

Kapitel 5

Grafik 5.1:	Zins-Saldo in Prozent vom Umsatz, Durchschnitt 1981-1990	188
Grafik 5.2:	Sachinvestitionen je Beschäftigten, Durchschnitt 1988-1990, TDM, KKP	200
Grafik 5.3:	Sachinvestitionen je Beschäftigten, sieben deutsche Hersteller und Toyota 1981-1990, TDM, KKP	201
Grafik 5.4:	Umsatzrendite (Geschäftsergebnis in Prozent Umsatz) Durchschnitt 1981-1990	211
Grafik 5.5:	Rentabilität des Gesamtkapitals ($GErg + ZAuf / BS$), 1981-1990	214
Grafik 5.6:	Rentabilität des Eigenkapitals ($GErg / EK$), 1981-1990	214
Tabelle 5.1:	Geschäftsergebnis, Brutto-Ergebnis, Jahresüberschuß Prozent vom Umsatz, # 1981-1990	187
Tabelle 5.2:	Zins-Ergebnis in Prozent vom Umsatz, Durchschnitt 1981-1990	189
Tabelle 5.3:	Vergleich konsolidierter mit nicht-konsolidierten Umsätzen und Jahresüberschüssen, # 1981-1990	194
Tabelle 5.4:	Zuführung zu den Rücklagen	195
Tabelle 5.5:	Cash flow und seine Komponenten, Durchschnitt 1981-1990	197
Tabelle 5.6:	Kapitalintensität, Durchschnitt 1981-1990	203
Tabelle 5.7:	Eigenkapital und Fremdkapital Durchschnitt 1981-1990	205

Tabelle 5.8:	Pensionsrückstellungen und Mitarbeitereinlagen, Durchschnitt 1981-1990	206
Tabelle 5.9:	Verschuldungsgrade, # 1981-1990	208
Tabelle 5.10:	Deckungsgrade, Durchschnitt 1981-1990 (in Prozent)	209
Tabelle 5.11:	Zusammenhänge von Umsatzrendite, Umschlagszahl und Kapitalrentabilität, # 1981-1990	212
Tabelle 5.12:	Gewinnquoten und Rentabilität, # 1981-1990	217

Kapitel 6

Grafik 6.1:	Monatslöhne japanischer Unternehmen nach Unternehmensgröße, Geschlecht und Alter	224
Tabelle 6.1:	Schätzung der Beschäftigtenzahl im deutschen und japanischen Automobilssektor (1990)	221
Tabelle 6.2:	Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigte japanischer Hersteller und Zulieferer (1984)	222
Tabelle 6.3:	Monatslöhne japanischer Unternehmen nach Geschlecht und Unternehmensgröße	223
Tabelle 6.4:	Arbeitskosten/Personalaufwand je Stunde in der deutschen und japanischen Autoindustrie, 1981, 1989, 1990, DM (lfd. WK)	224
Tabelle 6.5:	Leistungstiefe (BWS/Ums in %) deutscher und japanischer Endhersteller und ausgewählter Zulieferer, 1990	226
Tabelle 6.6:	Betriebsergebnis der Endhersteller, der Zulieferer (48) und der Hersteller-Zulieferer-Gruppen in Prozent der Brutto-Wertschöpfung, 1990	229

Kapitel 7

Grafik 7.1:	Umsatzerlöse Toyota und Nissan (konsolidiert und nicht-konsolidiert), 1970-1993, Mio. Yen	234
Grafik 7.2:	Beschäftigte Toyota und Nissan (nicht-konsolidiert), 1955-1990	234

Grafik 7.3:	Automobilproduktion (Stück) der großen japanischen Hersteller (1970-1991)	238
Grafik 7.4:	Betriebs-, Finanz- und Geschäftsergebnis der fünf großen japanischen Autohersteller, Durchschnitt 1981-1990	241
Tabelle 7.1:	Umsatz und Operatives Ergebnis der fünf großen japanischen Autohersteller, Durchschnitt 1981-1990, Toyota = 100	239
Tabelle 7.2:	Produktivitäts- und Gewinn-Niveau der fünf großen japanischen Autohersteller, Durchschnitt 1981-1990	240
Tabelle 7.3:	Rücklagenbildung und Rücklagen der fünf großen japanischen Autohersteller (1981-1990)	242
Tabelle 7.4:	Modell-Rechnung zur finanziellen Stabilität	243
Tabelle 7.5:	Umsatz der deutschen Autohersteller im Vergleich mit Toyota, 1981, 1984 und 1990, T = 100, WK 90	244
Tabelle 7.6:	Strukturvergleich II (deutsche und japanische Autohersteller, JD 1981-1989)	245
Tabelle 7.7:	Deutsche Volumen- und Oberklassenhersteller im Vergleich mit Toyota, Durchschnitt 1981-1990	246
 Kapitel 8		
Tabelle 8.1.:	Konzentrationsgrad in der Automobilindustrie, 1990	261
Tabelle 8.2.:	Modellrechnungen zur Anpassungsfähigkeit der japanischen Autohersteller	265
 Kapitel 9		
Grafik 9.1:	Japanische Automobilproduktion für Binnenmarkt und Export	278
Grafik 9.2:	Nachfrage, Kapazität und Überkapazität am japanischen Automobilmarkt (1980-1997)	280
Grafik 9.3:	Nachwuchssituation - Veränderung der Zahl der Erwerbspersonen unter 35 Jahren in der EG und in Japan (1986-2000)	284

Grafik 9.4 a:	PKW-Weltbestand (1920-1990) in Millionen	290
Grafik 9.4 b:	PKW-Weltbestand und Weltbevölkerung (1990)	290
Grafik 9.4 c:	PKW-Dichte in ausgewählten Ländern (PKW je 1.000 Einwohner / jeweils letztverfügbarer Stand)	290

Anhang

Anhang 1:

Übersicht A 1:	Deutsche und japanische Autohersteller (1981-1990)	297
----------------	--	-----

Anhang 2:

Tabelle A. 2.1:	Vergleich der konsolidierten mit den nicht-konsolidierten Werten	324
Tabelle A. 2.2:	Daimler-Benz AG - Konzern, Vergleich von Gewinn und Eigenkapital nach deutschem und US-Bilanzrecht, 1990/91-1992/93, Mrd. DM	326

Anhang 3:

Tabelle A. 3.1:	Börsennotierte japanische Automobilunternehmen, zusammengefaßte Gruppen, 1990, Mrd. DM	328
Tabelle A. 3.2:	48 deutsche Zuliefer-Unternehmen, 1990, Mio. DM	330

Anhang 4:

Tabelle A. 4.1:	Automobilproduktion, weltweit und nach Ländern (1950-1992)	332
Tabelle A. 4.2:	Nachfrage und Produktion von Autos. USA, Japan Deutschland (1950-1991)	333
Tabelle A. 4.2.1:	Wechselkurse DM/US-Dollar/Yen, 1980/81-1990	335
Tabelle A. 4.2.2:	Lange Reihen zur Wechselkursentwicklung von DM, USD und Yen, 1960-1991	336
Tabelle A. 4.3:	Beschäftigte in der Automobilindustrie 1987-1990	334