

KONZERNE

# Aus der Spur geraten

Ausgerechnet Branchenprimus Toyota trudelt: Die Gewinne brechen ein, die Prognosen werden drastisch gekappt. Die Japaner setzen nun auf neue Modelle.

Es ist seltsam. Alles scheint in Ordnung in Toyotas Tsutsumi-Fabrik. Im 61-Sekunden-Takt rollen hier am Firmensitz bei Nagoya die Karosserien vom Band. Jeder Handgriff der Mitarbeiter ist durchkalkuliert. Selbst das Gras auf dem Hallendach – entwickelt von Toyotas eigener Biotech-Firma – darf nur so schnell wachsen, dass es allenfalls zweimal pro Jahr gemäht werden muss.

Und doch kann irgendetwas nicht stimmen. Denn jetzt rücken Produktionsmanager Shinichi Inoue, 54, und seine Kollegen an. Der Toyota-Veteran ist ein Experte, wenn es ums Sparen geht. Und er soll die Produktion in der Tsutsumi-Fabrik noch schneller, noch schlanker machen.

Inoue ist einer von denen, auf die Toyota jetzt setzt, um aus dem herauszukommen, was das jahrelang erfolgreichste Autounternehmen der Welt als Krise empfindet: Die Absatzpläne müssen zusammengestrichen werden, die Gewinne schrumpfen, und die Qualität der Karossen muss wieder auf das einst so hohe Niveau gehoben werden.

Konzerne wie General Motors, Ford und Chrysler, die um ihr Überleben kämpfen, wären froh, wenn sie nur die Probleme von Toyota hätten. Aber als Toyota-Chef Katsuaki Watanabe in der vergangenen Woche die Krise des japanischen Herstellers eingestand, zeigten sich Analysten und Aktionäre erschüttert. Toyota galt als nahezu unverwundbar.

Jetzt muss sich Firmenboss Watanabe strategische „Unzulänglichkeiten“ vorwerfen lassen. Er ließ sich vom Absatzrückgang in führenden Industrieländern ähnlich banal überraschen wie andere Autobauer auch. Im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahrs brach Toyotas Gewinn drastisch ein, in Europa gar um 47 Prozent. Für das ganze Jahr fürchtet der Konzern einen globalen Rückgang um 27 Prozent.

Düster ist die Lage besonders in den USA, Toyotas wichtigstem Auslandsmarkt. In ihrem ungestümen Drang an die Weltspitze wollten sie

auch die letzte Bastion der „großen drei“, von General Motors, Ford und Chrysler, erstürmen: spritschluckende Geländewagen und Pick-ups. Deshalb brachten sie Ende 2006 mit Pomp den wuchtigen Tundra auf den US-Markt.

Doch nun stehen die Bänder in den Fabriken von Alabama, Indiana und Texas bis zu drei Monate still. Statt klobige Gefährte zu montieren, verbringt das Personal seine bezahlten Arbeitstage damit, die Toyota-Methode neu zu pauken. Sein geplantes neues Werk in Mississippi will der Autobauer nun von großen Benzinschluckern auf das sparsamere Hybridmodell Prius umstellen.

Selbst auf dem japanischen Heimatmarkt verblüfft Toyota neuerdings mit schlechten Nachrichten. Erstmals seit der Ölkrise 1974 erhöht das Unternehmen jetzt die Preise für einzelne Autos, ohne dies mit Modellwechseln begründen zu können. Die erhöhten Kosten für Rohstoffe kann auch Toyota immer schwerer ausgleichen.

Zuvor hatte die Firma, die sich einst ihrer lebenslangen Arbeitsplatzgarantie rühmte, bereits 800 Zeitarbeiter ihrer Fabrik auf der südjapanischen Insel Kyushu entlassen. Das Werk produziert vor allem für den US-Markt.

Reichlich spät verkündet Watanabe nun, er wolle verstärkt in Wachstumsmärkte wie Indien und Brasilien expandieren. Fixiert auf schiere Größe vernachlässigte der Autobauer mit seinen inzwischen 53 Fabriken in 27 Ländern auch jene Gründertugend, die ihm allseits Respekt einbrachte: kompromisslose Qualität. Der Musterschüler kam durch Rückrufaktionen ins Gerede. Mal leckten Benzintanks, mal haperte es mit der Lenkung. Wahrscheinlich wuchs der Konzern einfach zu rasant.

Im Tsutsumi-Werk zeigt Toyota-Techniker Inoue auf eine Weltkarte: Von Japan aus betreut er auch Fabriken in England, der Türkei, China und den USA. Doch lässt sich die Toyota-Methode eins zu eins ins Ausland verpflanzen? Inoue beantwortet die Frage mit einem schiefen Lächeln.

Toyota-Boss Watanabe will die Krise nutzen. Er bezeichnet sie als „Chance“. Und es wirkt gerade so, als lebe der sonst so steife Boss noch einmal richtig auf.

Schon als Einkaufschef von Toyota trieb er die Kostensenkung voran. Von Details ist er besessen: Als er beobachtete, wie Kollegen in der Kantine Reste ihrer Reisportionen übrig ließen, sorgte er dafür, dass jeder sich selbst die nötige Menge auffüllen musste – prompt sank der Reisverbrauch bei Toyota drastisch.

Tatsächlich schlug Toyota immer dann besonders aggressiv zurück, wenn der Konzern Rückschläge erlitt. Als die Firma 1957 ihre ersten Fahrzeuge in die USA exportierte, blieben sie auf den Highways liegen, weil sich die Motoren überhitzten. Toyota zog sich vom Markt zurück – um Jahre später triumphal zurückzukehren.

Diesmal setzen die Japaner vor allem auf umweltfreundliche Autos, auf Modelle mit Hybridantrieb und Elektroautos. Die für Toyota traditionell schwierigen deutschen Autokäufer will der Konzern vor allem mit dem Mini-Auto iQ überzeugen.

Der iQ ist weniger als drei Meter lang, bietet innen aber außergewöhnlich viel Platz, verspricht Vize-Konzernchef Mitsuo Kinoshita. Und zum Abschied lässt der Toyota-Manager erkennen, dass das Unternehmen sich von der aktuellen Krise nicht bremsen lassen will. Er lässt sich zu einem unbescheidenen Satz hinreißen, wie ihn Japaner sonst vermeiden: „Mit diesem neuen Wagen werden wir Epoche machen.“

WIELAND WAGNER

Toyota-Fertigung: Rückrufaktionen wegen leckender Tanks



## Ausgebremst

Geschäftsentwicklung bei Toyota

Geschäftsjahr von April bis März, Quelle: Toyota, Bloomberg

