

## Toyota zurück auf der Erfolgsspur

Von Maximilian Keretlow

**Das Krisen-Jahr 2010 führte zu neuer Denke bei Toyota: Entscheidungskompetenzen auf regionaler Ebene wurden gestärkt, Chief Quality Officers sollen kompromisslos darauf achten, dass sich Probleme wie damals nicht wiederholen. Das Angebot an Hybridmodellen wird ausgebaut. Über allem sollen neue Sportmodelle „Würze“ in das Angebot bringen.**

Erdbeben, Tsunami, peinliche Rückrufe: Das war einmal. „Toyota ist zurück auf der Erfolgsspur“, freut sich Deutschland-Chef Toshiaki Yasuda. Von Januar bis Juni 2012 wurden 5,2 Millionen Autos produziert, 33,7 Prozent mehr als im ersten Halbjahr 2011. Der Nettogewinn im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahrs (1. 4. 2012 bis 31. 3. 2013) stieg um satte 60 Prozent auf umgerechnet 2,8 Milliarden Euro. In Japan stieg der Absatz im Vergleich zum Vorjahr um 180, in den USA um 128, in Europa um 105 Prozent. Im neuen Gefühl der Stärke wurden die Verkaufsziele für 2012 nach oben korrigiert: 100 000 Autos in Deutschland, eine Million in Europa, zehn Millionen weltweit. Letzteres klingt nach Sensation: Toyota hat 2012 alle Chancen, zum größten Automobilhersteller der Welt aufzusteigen - vor General Motors, Ford und Volkswagen.

Die Entwicklung ist mehr als erstaunlich. 2010 fand sich die bis dato vom Erfolg verwöhnte Marke plötzlich im Tal der Tränen. Ungenügend fixierte Fußmatten verhedderten sich in den Pedalen, vor allem in den USA litten immer mehr Modelle unter Bremsversagen und unkontrollierter Beschleunigung. Sie hatten Todesfälle zur Folge, der Konzern-Chef reiste eigens in die USA verbeugte sich tief zur Entschuldigung. Das sorgsam aufgebaute Qualitäts-Image rauschte in den Keller. Die Lage besserte sich rasch, als behördliche Untersuchungen in den allermeisten Fällen Fahrfehler feststellten. Zahlreiche geschäftstüchtige Amerikaner hatten ihren Toyota absichtlich verschrottet, um preiswert zu einem neuen zu kommen.

Inzwischen ist die Delle in Image und Verkauf in den USA behoben. „Im Markt setzt sich die Erkenntnis durch, dass Rückrufe für das glasklare Bekenntnis von Toyota stehen,

beste Qualität und größtmögliche Sicherheit unserer Kunden zu gewährleisten“, so Tashiaki Yasuda.

In Deutschland gingen die Rückrufe weitgehend geräuschlos über die Bühne. Der Toyota-Absatz 2010 brach zwar ebenfalls ein (- 43 Prozent), was als Nachwirkung des Abwrackprämien-Rekordjahrs 2009 aber fast alle Marken traf, die bei Kleinwagen groß sind. Eher gesichtslose Modelle wie Yaris, Auris und Avensis taten das ihre, Käufer zögern zu lassen. Inzwischen hat sich die Lage auch hier stabilisiert. Von Januar bis August 2012 wuchsen die Neuzulassungen gegenüber dem Vorjahr um 5,5 Prozent auf knapp 55 000 Einheiten – und dies bei einem Markt, der insgesamt schrumpfte.

100 000 Neuzulassungen bis zum Jahresende erscheinen absolut erreichbar. Zum einen beginnen sich nunmehr 15 Jahre Hybrid-Tradition auch bei uns auszuzahlen. Der Toyota-Konzern ist mit großem Abstand weltweiter Marktführer bei Autos mit dieser Technik aus Verbrennungs- plus Elektromotor. 4,4 Millionen dieser Fahrzeuge wurden bisher gebaut, 400 000 laufen in Europa, 55 000 in Deutschland. In der großen Mehrzahl zur Zufriedenheit ihrer Besitzer, Pannen gibt es selbst im stressigen Taxieinsatz sehr selten.

„Hybrid ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen“, freut sich Ulrich Selzer, Geschäftsführer in Deutschland. In der Tat: Toyota und Lexus sind in weiten Kreisen als grüne Marken anerkannt. Sechs Modelle dominieren die neueste Auto-Umwelt-Liste des Verkehrsclubs Deutschland (VCD). Hybrid-Angebote gibt es mittlerweile in allen wichtigen Baureihen vom 3,90 Meter kurzen Yaris Hybrid für 16 950 Euro bis zum Fünfmeter-Achtzylinder Lexus LS 600h für 109 400 Euro. Der Prius Plug-in mit 25 Kilometern elektrischer Reichweite setzt dabei einen neuen Meilenstein für Toyota. In eineinhalb Stunden lässt sich der Akku an der normalen Steckdose wieder aufladen. Mit dem iQ EV kommt noch in diesem Jahr das erste reine Elektrofahrzeug. 2014 soll dazu das erste Brennstoffzellen-Modell in Produktion gehen.

Zweiter Grund für Optimismus gerade in Deutschland ist, dass sich Toyota aktuell gewissermaßen neu erfindet. Konzernlenker Akio Toyoda hat „Würze“ als neue Devise ausgegeben: Toyotas sollen nicht nur nützlich, zuverlässig und dauerhaft sein, sondern auch Emotionen wecken, Spaß bereiten. Ausdruck findet diese neue Denke etwa im GT86, mit dem Toyota jüngst die Sportwagen-Tradition wieder belebte, in den „F-Sport“-Modellen bei Lexus, deren Fahrwerke sogar auf dem Nürburgring ihren letzten Schliff erhielten.

Zahlreiche neue Modelle befinden sich in der Pipeline, die der Marke neuen Glanz

verleihen sollen. So steht demnächst auf dem Autosalon in Paris der neue Auris, viel weniger graue Maus als bisher und natürlich wieder als Hybrid. Und nicht zuletzt soll internationale Zusammenarbeit helfen, den Nerv der Kunden besonders gut zu treffen. Die Zusammenarbeit mit Peugeot/Citroen bei Kleinwagen wird um Transporter erweitert, gemeinsam mit BMW denkt man an neue Diesel-Modelle und an Hochleistungs-Sportwagen. Auch der in München favorisierte Kohlefaser-Leichtbau könnte Toyota befruchten.

Nicht einmal die Euro-Krise schreckt den Konzern. Wegen der Einbrüche in Griechenland, Spanien und Italien mag der europäische Gesamtmarkt wenig wachsen – um so mehr legt der Absatz in Indien, China, Russland zu. Selbst der starke Yen lässt sich austricksen Sorgen: Toyota produziert in 65 Werken in 27 Ländern. Es gibt genug Möglichkeiten, in preiswerte Länder auszuweichen. So wird gerade in Ägypten gebaut, dazu in Russland, in St. Petersburg. (ampnet/low)