

# Dossier *Automobil*

## Draufgänger unter sich

Mit dem Rücken zur Wand versuchen sich Detroit's Autoriesen neu zu erfinden. Doch nach jahrzehntelangem Missmanagement ist der Handlungsspielraum eng – vor allem mit dem Paradeunternehmen Toyota im Nacken.

Der patriotische Käufer von heute hat es nicht leicht: Welches ist nun ein amerikanisches Auto? Eine Statistik der National Highway Traffic Safety Administration konnte im Frühsommer lediglich 65 Prozent der „Ford Mustang“-Einzelteile auf amerikanischen oder kanadischen Ursprung zurückführen. Toyotas „Sienna“ hingegen, eine Familienlimousine, gebaut mitten in Indiana und mit kräftigem Zutun regionaler Zulieferer, schaffte es auf stolze 90 Prozent Heimatanteil. Die Diskussion, ob es nun vorzuziehen sei, mit günstig zugekauften Teilen Arbeitsplätze im Inland zu retten oder mit schlanken, aber gesunden Strukturen heimische Zulieferer ins Boot zu holen, zieht sich bis in Werbespots.

26 Mrd. US-Dollar (20,2 Mrd. Euro) gab Toyota nach eigenen Angaben im letzten Jahr für Bauteile und Dienstleistungen amerikanischer Firmen aus, was mehr als 45.000 Jobs schafft und sichert. Zwölf Werke betreibt Toyota in Nordamerika, Ende 2006 soll eine Motorenfertigung in San Antonio, Texas, hinzukommen, 2008 eine weitere im kanadischen Ontario.

Und damit alle sehen, wie amerikanisch ihre japanischen Autos inzwischen sind, entsteht etwa neben der Fertigung in Indiana ein Besucherzentrum. „Wir wissen, dass viele in der Community uns besuchen wollen, um mehr darüber zu lernen, was wir machen“, ist Chairman Seizo Okamoto überzeugt. Von dem reichlich Verdienten wird an das Umfeld zurückgegeben: Toyota sponsert High-School-Bands, Fußballclubs, den Martin Luther King Memorial Fund. Auf beinahe beunruhigende Weise effizient und politisch korrekt liefert Toyota, was Kun-

den wollen: Qualität inklusive technologischer Innovation zu bezahlbaren Preisen. Und auch wenn die Designs den Puls nicht zum Rasen bringen, so stimmt die Anzahl der Getränkehalter.

Als Toyota Anfang der 80er Jahre sein erstes US-Werk in Kalifornien aufbaute, geschah dies im Joint Venture mit General Motors (GM). Weil man den Amerikanern für ihre Hilfe beim Wiederaufbau der japanischen Industrie nach dem Zweiten Weltkrieg danken wollte, erklärten Toyota-Manager dem Vorstand des weltgrößten Autobauers ihr Produktionssystem. GM hätte zuhören sollen.

### Im Jammertal

Einbrechende Verkaufszahlen lassen die drei Großen aus Detroit, GM, Ford und – unterdessen in deutscher Hand – Daimler Chrysler mit dem Rücken zur Wand stehen. Der Herstellerrabatt, der die Verkäufe im letzten Jahr antrieb, macht das Absacken noch deutlicher. Erstmals in der Geschichte der US-Autoindustrie verkauften ausländische Hersteller mehr Fahrzeuge als die heimischen. Laut Statistik schafft es Detroit mit 2,55 Mio. verkauften Nutzfahrzeugen nur noch auf einen gemeinsamen Marktanteil von 47 Prozent. Dem gegenüber stehen 2,86 Mio. Import-Autos und 53 Prozent des Kuchens. Audi und VW etwa zeigen nach einigen Schwierigkeiten in der Vergangenheit deutliche Steigerungen, vor allem der neue Passat mit seinen beworbenen „Low Ego Emissions“ gefällt.

Die Ursachen für die Misere in Detroit liegen auf der Hand. Seit jeher verwechselte man Größe mit Technologie und Design, und gewissermaßen zu Recht. Für die von Finanzleuten geführten Konzerne zählte der schnelle Deal. Die großzügigen

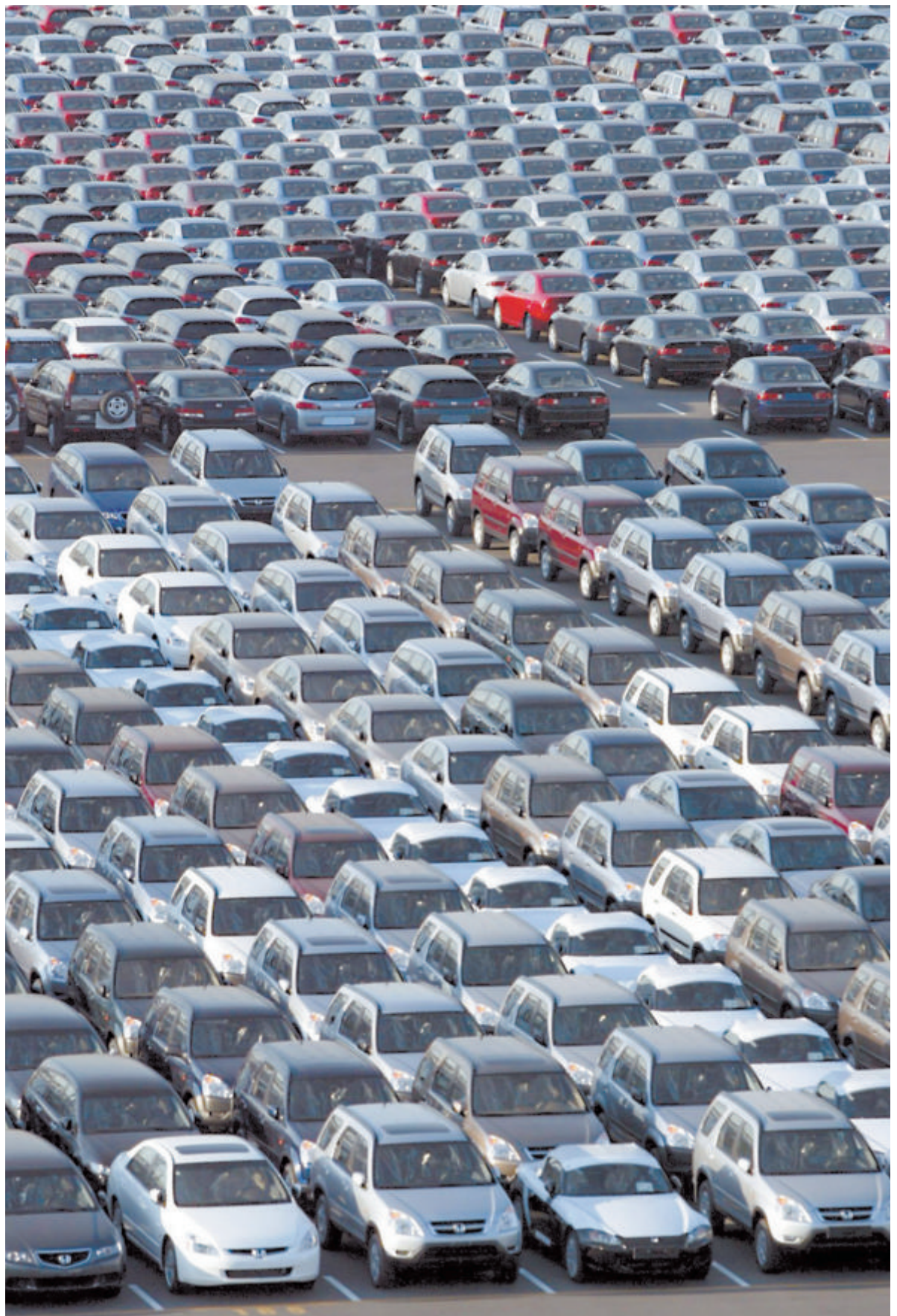


Foto: EPA

Margen der scheinbar endlos nachgefragten Geländemodelle bestätigten die Strategie: Billige Teile, umhüllt von einem voluminösen Chassis, lieferten Traum margins. Warum also drei Jahre Forschung in ein neues Modell stecken, wenn auch die alten Gewinne einspielten? Im Ausland hingegen saßen Ingenieure in den Führungsetagen, nicht immer mit Erfolg, jedoch mit der Überzeugung, Technologie faszinierend verpacken zu wollen.

90 Prozent des Marktes teilen sich die großen Drei in den 60er Jahren, zehn Jahre später sicherten sich die Japaner den Kleinwagenbereich, Ende der 80er nahm sich Toyota die Mittelklasse vor. Die typische Kurzsichtigkeit zeigte sich etwa, als Fords „Taurus“ in seiner zweiten Version, weil nahezu unverändert, die Kunden enttäuschte und diese zum größeren Modell „Explorer“ griffen: Ford witterte die Chance eines riesigen Sports Utility Vehicles (SUV)-

Marktes und überließ die Mittelklasse der Konkurrenz – und das, obwohl man auch schon im High-End-Segment durch Mercedes, BMW und die Toyota-Marke „Lexus“ an Boden verlor. Entsprechend schmerzlich sind für die Autobauer die jüngsten Einbrüche auf dem SUV-Markt. Ford musste im Juli ein Minus von knapp 45 Prozent gegenüber dem Vorjahr einstecken, GM fiel um ein Drittel zurück.

Fortsetzung auf Seite 18