

## **Lexus auf der Suche zwischen Identität und Image**

**Enno Berndt**

### **Abstract**

Der Aufsatz befaßt sich mit der Art und Weise, in der Toyota seine Premium-Marke Lexus seit August 2005 in Japan einzuführen, eine neue Qualität, sprich: einen Unterschied zu bisherigen Produkten zu setzen, ihn als solchen auch unterschiedlich zum Bisherigen zu erzählen und in seiner besonderen Symbolhaftigkeit für andere von anderen anerkannt zu bekommen versucht. Dabei gerät das Verhältnis von Identität und Image unter Spannung. Welche Wirkungen auf die Identität hinterläßt der Versuch, ein neues Image zu schaffen? Kann Toyota seine Selbstwahrnehmung und Prozeßqualitäten (Identität) verändern und zugleich eine neue Wahrnehmung seiner selbst durch andere (Image) erzeugen? Diesen Fragen nachgehend, will der Aufsatz Widersprüchen zwischen Identität und Image nachgehen, die stets am Werke sind, wenn das Alte im Neuen aufgehoben werden und dabei die Geschichte eines Neuanfanges erzählt werden soll. Zu diesem Zwecke werden ausgewählte Aspekte der Art und Weise dargestellt und interpretiert, wie Toyota die Botschaft dieses Experiments zu kommunizieren und zu legitimieren versucht.

### **Stichworte**

Identität und Image, Organisationskultur, Markenbildung, Automobilindustrie, Toyota

## **1. Kontext, Gegenstand, Problem und Autoren-Standpunkt**

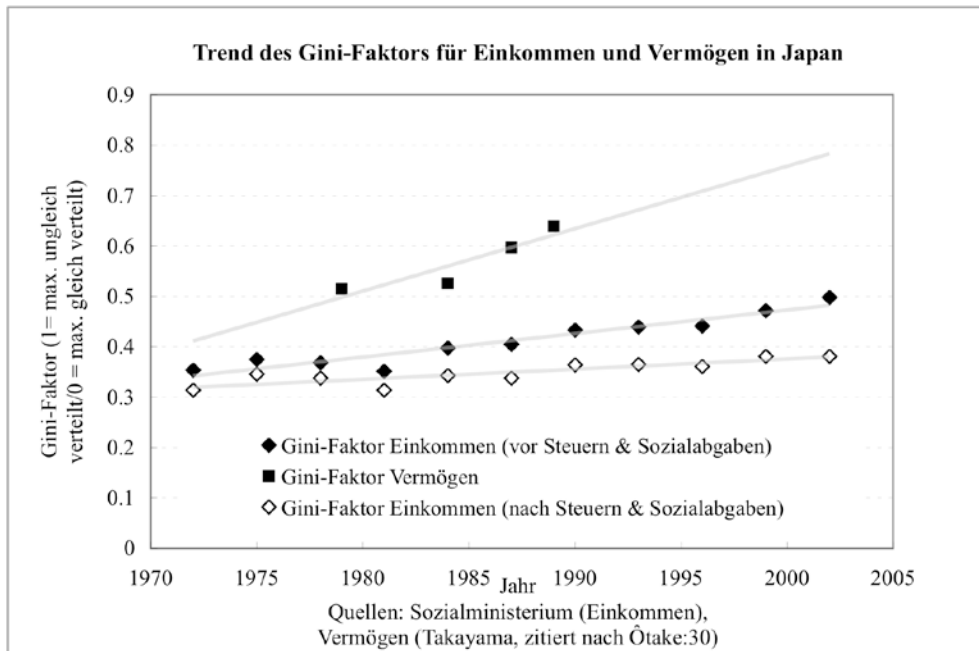
### **1.1 Kontext: Was passiert, wenn die Mitte schwindet?**

Zur Mitte dieser Dekade ist die Euphorie des Aufbruchs in den Global-Kapitalismus verfliegen: Die Entfesselung des Marktwettbewerbs, die Rücknahme staatlicher Regulation und Sozialfürsorge produzieren in Japan wie in den meisten kapitalistischen Gesellschaften eine *soziale Polarisierung*, wie sie nur dort existiert, wo es weder einen sozialstaatlich noch korporativ organisierten Ausgleich zwischen Arbeit und Kapital gab oder gibt. Polarisiert sind nicht nur die Einkommen und Vermögen (Graph 1), sondern auch der Zugang zu kulturellen Ressourcen (Bildung). Die Reichen werden reicher; ihre Zahl nimmt zu; die Zahl der Armen – um ein Vielfaches größer als die der Reichen – nimmt ebenfalls zu. Und die Mittelschicht nimmt entsprechend ab.<sup>1</sup>

---

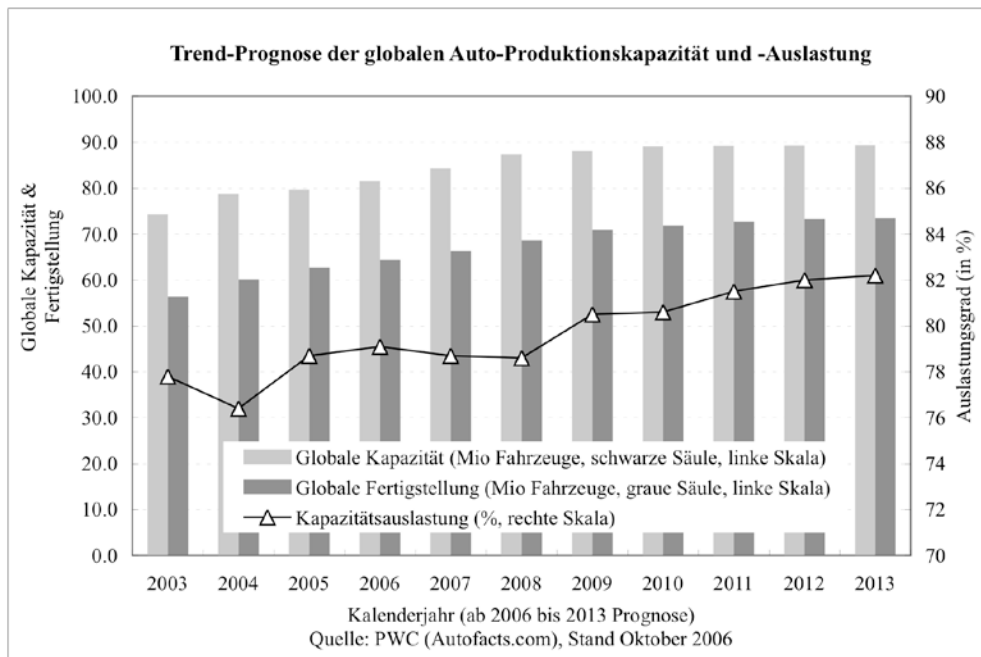
<sup>1</sup> Zur Diskussion und empirischen Analyse in Japan: Tachibanaki (1998, 2004, 2005), Tachibanaki et al. (2004), Tachibanaki/Mori (2005), Miura (2005), Ohmae (2006) Tachibanaki/Urakawa (2006), Asahi Shimbun vom 25. September 2006, S. 3. Für die USA: Weller (2006), Anderson-Connolly (2006).

Graph 1



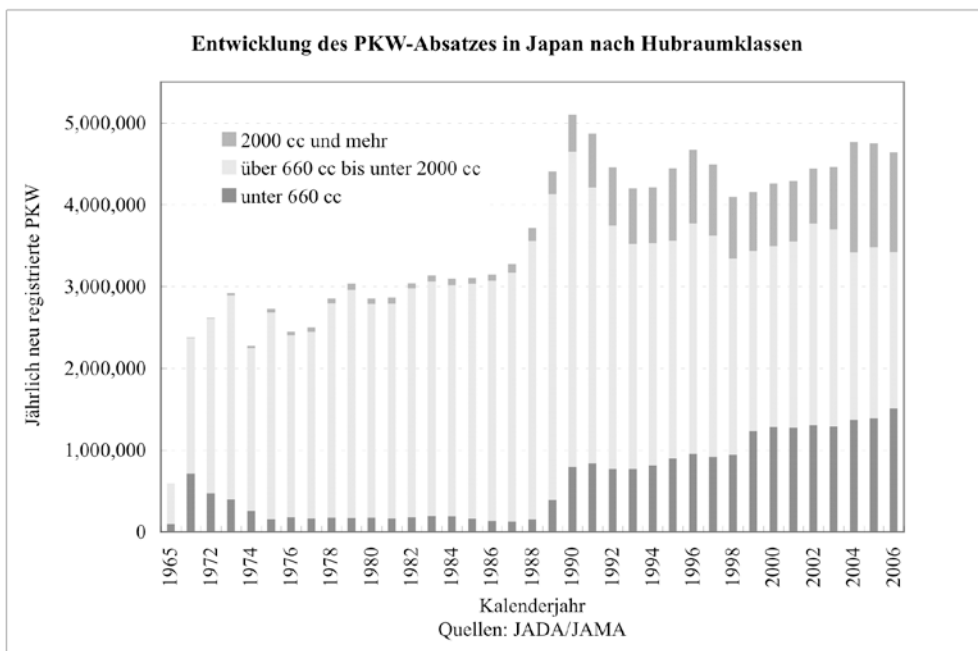
Diese Polarisierung ist *Folge und Voraussetzung des Handelns von Einzelunternehmen*. Wenn Unternehmen soziale Probleme nicht als zentrale Herausforderung identifizieren, Ressourcen zu ihrer Bearbeitung nicht auf besondere Weise und langfristig entwickeln, Produkte nicht als soziale Problemlösungen anbieten und nicht mittels nachhaltiger Differenzierung Gebrauchs- wie Neuwert generieren (Van der Heijden), dann bleibt nur der Weg des “Mehr vom Gleichen” zum günstigsten Preis. Das ist reine Kapitallogik und der ansonsten leere Inhalt aktueller Globalisierung: Produktion und Angebot des Unterschiedlosen werden ausgedehnt, Produktzyklen verkürzt, Überangebot und sein Verschleiß als schnell wechselnde Oberflächen-Variationen auf Einheitsplattformen und Gleichteil-Baukästen aufwendig inszeniert. Herstellungskosten werden gesenkt, während die Etats der Geldwächter (Rechnungswesen) und Ideologen (Marketing) wachsen. Globale Hierarchienetze der Arbeitsteilung werden auf der Jagd nach billigsten Angeboten und geldwerter Nachfrage hastig aufgezogen und ständig umgemodelt. Lohnkosten sind nicht mehr Teil des Interessenausgleiches zwischen Kapital und Arbeit, nicht mehr Investition in das Arbeitsvermögen und nicht mehr Stärkung gesellschaftlicher Kaufkraft. Menschen sind ersetzbar, die Kosten ihrer Arbeit nur noch Stellschraube für die Profitmaximierung, welche Kapitalmarktteilnehmer und fungierende Unternehmer zum eigenen Vorteil (Perit) und zum Nachteil der Lohnabhängigen, der Arbeitsvermögen und der gesellschaftlichen Nachfrage konsequent verfolgen.

Graph 2

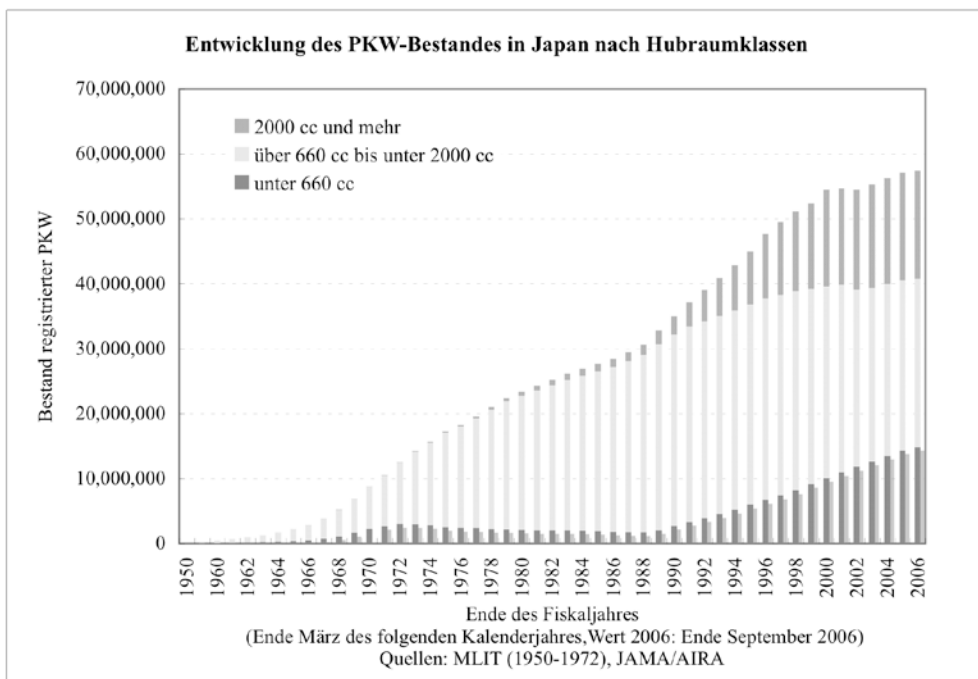


Hier soll uns aber Polarisation nicht im Allgemeinen und nicht als Folge, sondern als Voraussetzung für das Handeln von Einzelunternehmen in der Automobilindustrie interessieren: Diese Industrie leidet an chronischen Überkapazitäten von weltweit ca. 25% (Graph 2), ohne daß es bisher zum Verfall der Endverbraucherpreise gekommen ist. Wertschöpfungsketten waren einst national oder regional organisiert, die Nachfrage-Präferenzen und Marktanteile meist national unterschiedlich, Massen- und Premium-Märkte von jeweils verschiedenen Herstellern beherrscht. Doch seit den 1990er Jahren schuf die Deregulierung neue Investitionschancen und viele Unternehmen koppelten die Steuerung und Bewertung ihrer Organisation an die Bewegung der Aktienpreise. Wertschöpfungsketten wurden ausgedehnt, um kostengünstiger zu produzieren und preiswerter zu verkaufen. Angebotsvolumen und Marktanteil sollten gesteigert und Stückkosten reduziert werden, um die Profitabilität stets auf das vom Aktienmarkt geforderte Niveau zu heben. Der Zwang, externe Rendite-Erwartungen erfüllen zu müssen, dient Unternehmen als Vorwand dafür, die bisherigen Versprechen des langfristigen Interessenausgleiches mit Belegschaften und Zulieferern zu brechen, sich aber zugleich den Unternehmerlohn als Risikoprämie zu erhöhen. Der selbst verordnete Renditedruck war wiederum Anlaß und Rechtfertigung für die Welle von Übernahmen bzw. Fusionen mit Konkurrenten. Volumen und Marktzugang wurden hinzugekauft, Produkt-Portfolios zu globalen Voll-Sortimenten komplettiert. Die Verheißung auf wachsende Rendite konnte jedoch meist nicht erfüllt werden. Nun ist Konsolidierung angesagt; das Angebot und die Kosten seiner Erstellung werden reduziert: Zulieferer müssen ihre Preise senken; Werke werden geschlossen, Arbeitskräfte entlassen, durch billigere Zeitarbeit ersetzt und Löhne gekürzt.

Graph 3



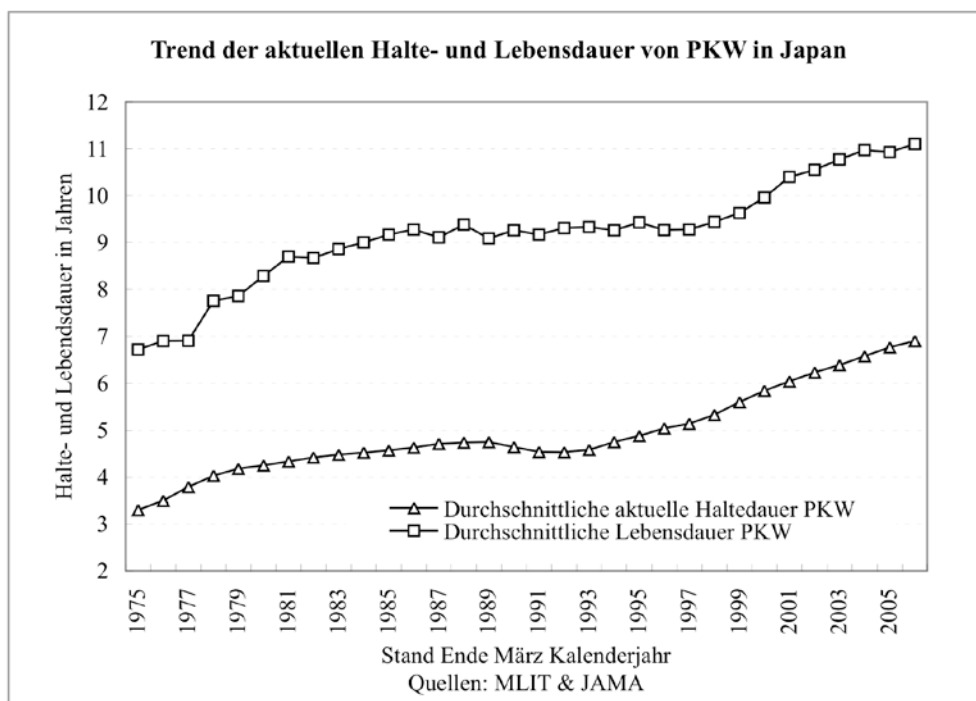
Graph 4



Schwere Probleme haben Hersteller mit einem breiten Produkt- und Marken-Portfolio. Hersteller,

die sich auf vertraute Produkt-Segmente konzentriert und ihr Markenportfolio nur vorsichtig oder nicht ausgeweitet haben, erfreuen sich relativ hoher Renditen (Becker 2005: 33-38). Sie haben ihre Rationalisierungsgewinne in die Flexibilisierung der Produktion und in die Produkt-Entwicklung investiert und können so auf die Veränderungen der Nachfragestruktur besser reagieren: In Japan wie in den meisten anderen entwickelten Gesellschaften wächst die Nachfrage nur noch im Billig- und Hochpreis-Segment auf Kosten des großen Mittelklasse-Segments (FT 2004; Graph 3/4).

Graph 5



Die Gesamtnachfrage stagniert angesichts längerer Halte- und Nutzungszyklen (Graph 5). Der Fahrzeugbestand steigt kontinuierlich ebenso wie der Naturverbrauch, die Abnutzung und Überbelastung der Infrastruktur. Es ist nur eine Frage der Zeit, wann der Nachfragezuwachs in den derzeitigen Wachstumsmärkten Asiens und Osteuropas erschöpft sein wird. Wie sieht dann die Zukunft dieser Industrie aus? Ist das Wachstum dieser Industrie nicht bereits an die Grenzen der Umweltverträglichkeit gestoßen? Wird die Saturierung automobiler Massenmärkte in eine weitere Differenzierung von Produkten und Spezialisierung der Produzenten münden? Wie werden dann Angebot und Nachfrage organisiert sein? Werden Hersteller mit breitem Produkt- und Marken-Portfolio und/oder hoher Konzentration im mittleren Massensegment verschwinden? Werden sich die meisten Hersteller wieder auf jeweils ein Produktsegment und eine Marke konzentrieren? Oder wird es zum Mega-Marken-Oligopol kommen? Werden Automobilhersteller aus China die Aufholjagd gewinnen und die Auslandsmärkte erobern, wie einst die Unternehmen

aus Japan und Süd-Korea? Welche Alternativen bleiben japanischen und süd-koreanischen Herstellern und denjenigen, denen sie seit den 1980er bzw. 1990er Jahren das Fürchten in Westeuropa und den USA gelehrt haben? Welche Folgen hat das für die Gesellschaften?

## **1.2 Gegenstand: Toyota wird Premium!?**

Wer über diese Fragen und Protagonisten verschiedener Szenarien nachdenkt, kommt an Toyota nicht vorbei. Heute gilt dieses Unternehmen als der erfolgreichste Massenhersteller, der – durch den Erwerb von Anteilen an Hino, Daihatsu und Fuji Heavy – über ein komplettes Portfolio im Automobilgeschäft verfügt. Stark in der Optimierung seiner Produktionsprozesse und Bearbeitung von Kosten- und Qualitätsproblemen, hat Toyota seit den 1990er Jahre seine Schwächen, v.a. die mangelnde Differenzierung seiner Produkte thematisiert und an deren Behebung gearbeitet. Man schickt sich 2007 an, im schwierigen Ausgleich zwischen Profitabilität und Mengen-Wachstum weltgrößter Automobilhersteller zu werden.<sup>2</sup> Doch selbst im Moment des nahenden historischen Erfolgs hat man sein Krisenbewußtsein nicht verloren: Mit dem relativen Verfall des mittleren Massensegments ist ein bisher für die inkrementale Produkt- und Prozeßkultur und Identität Toyotas maßgebliches Feld in Frage gestellt (Berndt 2005). Wenn Mengenwachstum nur im Niedrigpreis-Segment und in den Massenmärkten der sich industrialisierenden Wirtschaften Asiens erwartet werden kann und mit verschärfter Konkurrenz aus Südkorea und China zu rechnen ist, dann sinkt die Durchschnittsmarge pro Fahrzeug (Sugiura 2006). Es sei denn, Angebot und Marktanteil können im Premium-Segment<sup>3</sup> ausgebaut werden. Hier sind aber mit Originalität, Prestige und Geschichte andere Werte wirksam als im mittleren Massensegment, wo gerade Toyota es verstanden hat, die Gegensätze zwischen Zeit, Qualität, Kosten, Flexibilität, Menge und Varianz profitabel zu versöhnen. Man stellt sich dieser Aufgabe: Seit August 2005 wird nach fünf Jahren Vorbereitung Lexus als eine eigenständige Marke für die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Premium-Fahrzeugen auch in Japan und Europa und damit weltweit eingeführt.

## **1.3 Problem: Von der Schwierigkeit Unterschiede zu setzen**

Die betriebswirtschaftliche Rationalität dieses Projektes ist einleuchtend: Obwohl man seit 2000 in den USA Marktführer im Premium-Segment ist und sich anschickt, der Absatzzahl nach weltweit größter Anbieter zu werden, gehen im heimischen Hochpreis-Segment Absatz und Marktanteil zurück. Dort dominieren deutsche Premium-Hersteller. Wachstum von Umsatz und Profit ist bei Toyota noch daran gebunden, daß mehr Fahrzeuge abgesetzt und die Stückkosten gesenkt werden

---

<sup>2</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 3. Mai 2006, S. 1; Financial Times/May 09, 2006, p. 19; Asahi Shimbun vom 11. Mai 2006, S. 2; Nihon Keizai Shimbun vom 21. September 2006, S. 16/18. Dezember 2006, S. 1

<sup>3</sup> Was Premium- oder Hochpreis ist, wird unterschiedlich bestimmt. Premium ist an sich ein von Angebot und Nachfrage akzeptierter Preis-Aufschlag im Vergleich zum Standard-Preis. Im weiteren meinen wir hiermit – wie in Japan derzeit üblich – einen Listenpreis von mehr als 3 Millionen Yen (vor Steuern und Abgaben), was etwa 52% des durchschnittlichen Haushaltsjahreseinkommens in Japan von 2003 entspricht.

(Berndt 2005: 101-112). Preise und Gewinnmargen – trotz überschüssiger Angebotskapazität und wachsender Preiskonkurrenz – zu erhöhen, ist also bedeutsam für die Zukunftsaussichten von Toyota: Im Herbst 2006 wurden Planungen publik, denen zufolge Toyota in Japan ab 2010 nur noch hochwertige Hybrid- und Premium-Fahrzeuge zu produzieren und die Produktion aller anderen Fahrzeuge in das Ausland bzw. zu Inlandstochtergesellschaften zu verlagern beabsichtigt.<sup>4</sup> Man verfügt heute auch über die Ressourcen, die über mehrere Jahre eingesetzt werden müssen, um einen solchen Strukturwandel zu meistern und das Premium-Marktsegment global zu erobern.

Insofern könnte sich das Interesse an diesem Projekt auf seine betriebswirtschaftliche Beurteilung in der Logik eines militärischen Angriffsmanövers und die Frage beschränken, ob, wann, wo, wie und warum Erfolg oder Fehlschlag eintreten oder eingetreten sind. Abgesehen davon, daß es weniger als zwei Jahre nach dem Markteintritt – für dessen Beurteilung Toyota sich selbst mindestens drei Jahre gibt<sup>5</sup> – zu früh für ein Urteil ist, interessiert uns diese Sichtweise hier nicht. Denn: Dieses Projekt ist ein strategisches<sup>6</sup> Experiment: Es geht darum, eine Erwartung gegenüber eigenen Produkten (Image) zu erzeugen, die sich nicht – wie bisher – mit dem Kompromiß eines relativ niedrigen Preises für hohe Qualität auf Kosten der Originalität zufrieden gibt, sondern einen hohen Preise für Prestige als einer exklusiven Form des Selbstaushdrucks zu zahlen bereit ist. Das ist nicht schlicht nur eine Frage höherer oder höchster Produkt-Parameter (oder neuester Technologie). Das Denken und Handeln der Produzenten, die Art und Weise des Produzierens müssen auf eine besondere (unterschiedliche) Weise materialisiert und kommuniziert werden. Es geht darum, einen Unterschied zu setzen, ihn als solchen auch unterschiedlich zum Bisherigen zu erzählen und in seiner besonderen Symbolhaftigkeit für andere von anderen anerkannt zu bekommen. Dabei gerät das Verhältnis von Identität und Image<sup>7</sup> unter Spannung (Gioia et al., Cornelissen: 760/761, Berndt 2006). Kann unter dieser Spannung nicht nur Image gebildet, sondern auch Identität verändert

<sup>4</sup> Nikkan Kōgyō Shimbun vom 14. September 2006, S. 1

<sup>5</sup> Interview mit dem Toyota-Vorstand Nishiyama, in: Nikkei Sangyō Shimbun vom 20. März 2006, S. 16

<sup>6</sup> Strategie wird hier – in Anlehnung an Nonaka et al. (2005: 333-365) und Itami (2006) – als ein Denken und Handeln gefaßt, das es in einem un stetigen, komplexen, mithin ausgangsoffenen Kontext versteht, (a) Ziele von übergeordnet sinnvoller Bedeutung zu setzen und zu legitimieren, (b) die praktischen Widersprüche zwischen Wissen und Wollen, Teil (Detail) und Ganzem (Konzept), Kontext (Umfeld) und Subjekt (Akteur), Anspruch (Ziel) und Wirklichkeit (Bedingungen), Geschichte (Herkunft) und Zukunft als Widerstreit von These und Antithese und Generierung einer Synthese dialektisch zu gestalten, (c) Kontext in seiner Einheit von Zeit, Raum und Macht zu organisieren, (d) die menschlichen Akteure ins Zentrum zu setzen und in ihrer Subjektivität zu aktivieren, (e) die dafür notwendigen Verhältnis - und Verhaltensqualitäten (Vertrauen als stabilisierende Form der Verhaltenserwartung) anzustreben, (f) tiefe Zusammenhänge als Treiber von umfassenden Entwicklungen zu verstehen, (g) rhetorisch im Sinne der Einheit von Wissen, Emotionalität und Moral so zu kommunizieren, daß die Besonderheiten eines konkreten Kontextes erkannt, verstanden und begriffen und zugleich Teilhabe und Zusammenarbeit als Verbindung der Akteure in ihrem arbeitsteiligen Handeln ge- und erlebt werden.

<sup>7</sup> In Anlehnung an Gioia et al. und Cornelissen verstehen wir hier unter Identität die Selbstwahrnehmung eines Subjektes (Wer bin ich?) in der Einheit von Herkunft (Wo komme ich her? Wo gehe ich hin?) Charakter (Was macht mich besonders? Was unterscheidet mich von anderen?) und Wertepräferenz (Was ist mir wichtig?). Image bezeichnet hingegen die Wahrnehmung der Identität durch andere.

werden? Kann Toyota seine Selbstwahrnehmung und Prozeßqualitäten verändern und zugleich eine neue Wahrnehmung seiner selbst durch andere (Image) erzeugen? Gelingt das, dann hat sich Toyota als Organisation – im Moment seines Erfolges als Massenhersteller – selbst in Frage stellen und eine Voraussetzung dafür schaffen können, auch im Zeitalter sozialer Polarisierung profitabel zu wachsen. *Der vorliegende Aufsatz will Widersprüchen zwischen Identität und Image nachgehen, die stets am Werke sind, wenn das Alte im Neuen aufgehoben werden und dabei die Geschichte eines Neuanfanges erzählt werden soll. Zu diesem Zwecke werden ausgewählte Aspekte der Art und Weise dargestellt und interpretiert, wie Toyota die Botschaft dieses Experiments zu kommunizieren und zu legitimieren versucht.*

#### **1.4 Standpunkt: Praktische Sichtweise mit theoretischem Interesse**

Der Autor greift dabei auf seine empirisch-methodischen Erfahrungen zurück, die er als in Japan lebender Konsument sowie als akademischer Beobachter der Automobilindustrie und Teilnehmer an Forschungsk Kooperationen mit deutschen und japanischen Automobilherstellern sammeln konnte. Neben der Auswertung japanischer Primär- und Sekundär-Quellen gehören dazu Interviews mit Toyota-Managern sowie Besuche, Testfahrten und Interviews bei Lexus-Händlern in Japan. *Das ist eine relativ direkte Sicht auf die Empirie des ausgewählten Praxis-Ausschnitts. Es geht aber nicht um eine Studie zur Marktbeobachtung in der Logik betriebswirtschaftlicher Marketingforschung. Die Sicht ist theoretisch interessiert, insofern sie kommunikative Formen bei der Etablierung von Wahrnehmungsmustern einer Produktgruppe im automobilen Premium-Segment thematisiert und nach Spannungen zwischen Selbstverständnis (Identität) und Außenwahrnehmung (Image) des Hauptakteurs (Toyota) fragt.*

### **2. Anspruch und Wirklichkeit: Wieviel Ideologie braucht eine Premium-Marke?**

#### **2.1 Herkunft: Wie unterschiedlich sind die Märkte wirklich?**

##### **2.1.1 Premium ist global!?**

Automobile Massen- und Hochpreisprodukte haben gemeinsam, daß sie aus mehreren tausend Komponenten zusammen- und mittels elektro-mechanischer Steuerungszusammenhänge in Gang gesetzt werden und daß ihre technische Funktionalität wegen dieser Komplexität nicht mehr vom Kunden individuell beurteilt werden kann. Sie unterscheiden sich darin, daß Hochpreis-Produkte in kleineren Stückzahlen als Massenprodukte entwickelt, gefertigt und verkauft werden. Das bedeutet, daß Hochpreisprodukte produktionsseitig über weniger internes Differenzierungspotenzial verfügen und dies nachfrageseitig auch nicht nötig haben, während Massenprodukte bei steigendem Gleichteile-Anteil differenziert werden müssen und können. Massen-Angebot und -Nachfrage sind preissensibel, eher praktisch-funktional und in der Logik der jeweils dominanten Perzeption über die Gestalt eines Kompromisses zwischen Preis und Funktionalität (die goldene Mitte) konform



orientiert, mithin stärker national geprägt.

Premium-Produkte sind hingegen global<sup>8</sup>: Ihre Käufer erwerben ein universelles Symbol, das Zugehörigkeit zu einer Klasse anzeigt, deren global gemeinsames Merkmal der Erfolg als zentraler Unterschied zu anderen ist. Funktionalität wird als Potenz und Superlativ hypertrophiert, obwohl sie nur selten oder nicht als solcher erlebt werden kann (Sennett). Funktionalität wird zum Mythos, die Form zum Alibi (Baudrillard: 76-82). Sie symbolisieren den Erfolg durch individuelle Hochleistung und die Abgrenzung von der Masse. Wenn aber die technologische Replizierbarkeit zunimmt und die Globalisierung der Märkte die räumliche Besonderung und Einschränkung des Zuganges zu Ressourcen unterminiert, dann wird der Unterschied erzählt als Einheit von (a) besonderer Herkunft (eine durch andere nicht wiederholbare Geschichte) des Angebots und (b) Nachfrage nach imaginärer Projektionsfläche, sozialer Besonderungswirkung und Quantitätshypertrophierung des Produktes. Premium-Produkte bewegen sich in der Inszenierung von Distinktion und Distanz (Baudrillard: 80-82) zwischen Kontinuität ihrer besonderen Herkunft und dem Wandel als Implantation des technologischen Maximums. Als Symbol dessen rechtfertigen diese Produkte nicht nur ihren Preis, er selbst ist Teil der Distinktion (Veblen): Die Botschaft, diesen Preis zahlen zu können, ist so exklusiv wie der Besitz des Produktes selbst. Die Referenz ist das Maximum und kein jeweils massenkulturell definierter Kompromiß zwischen Preis und Funktionalität. Deshalb sind Premium-Produkte global und voller Ideologie. Ihre Hersteller bevorzugen aus diesem Grunde in der Selbstdarstellung eher Image, Qualität und Profitabilität ihrer Produkte (und des Unternehmens) als Produkt- und Absatzvolumina.<sup>9</sup>

### 2.1.2 Die eigene Geschichte: Der Erfolg in den USA

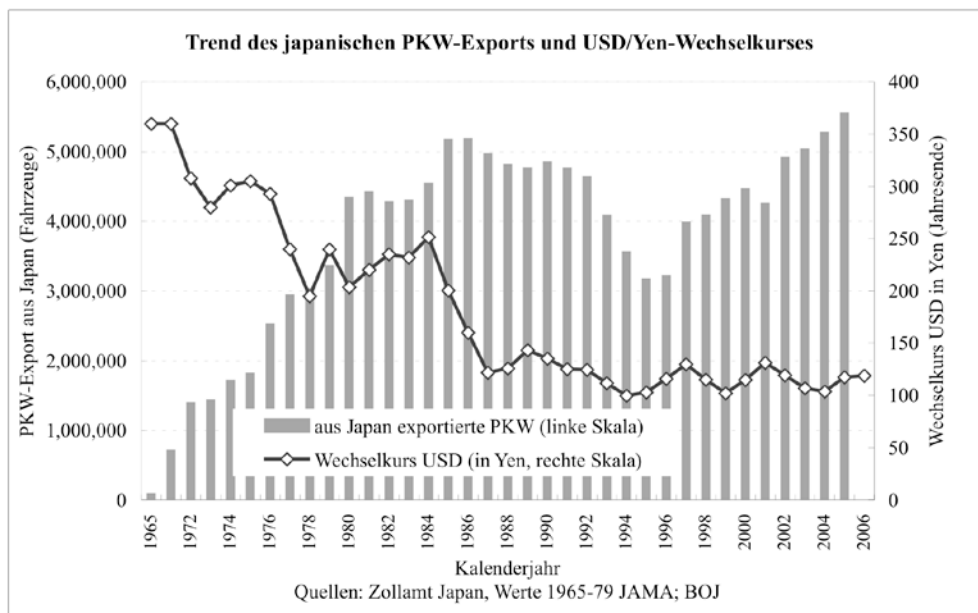
Anfang der 1980er Jahre hatte das lokale Management der Toyota-Vertriebsorganisation in den USA Veränderungen wahrgenommen, die eine Folge des bisherigen Erfolges von Toyota und anderer japanischen Unternehmen waren und die Fortschreibung bisheriger Wachstumsmuster in Frage stellten: Toyota hatte seit Ende der 1970er Jahre mit kleinen, verbrauchsgünstigen und billigen PKW seinen Absatz und Marktanteil in den USA stetig ausbauen können. Um den japanischen Auto-Export in die USA billig und profitabel zugleich zu machen, waren ein relativ zum US-Dollar billiger Yen und ein uneingeschränkter Marktzugang unabdingbar (Graph 6/7/8).

---

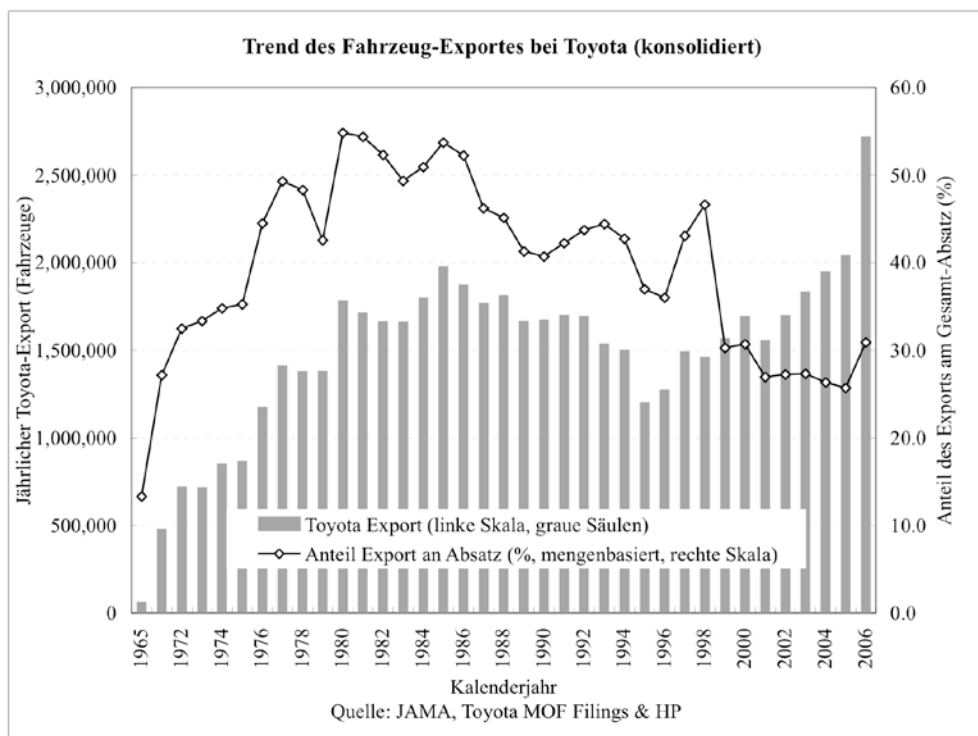
<sup>8</sup> H. Panke (Vorstandsvorsitzender der BMW AG) : “Wir machen nur Premium” in: Spiegel 25/2004 (14. Juni 2004; <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,303916,00.html>); FT 2005

<sup>9</sup> Interview-Serie mit H.Panke zum Thema “DNA von Premium-Autos” (Teil 1), in: Nihon Keizai Shimbun (Abendausgabe) vom 4. Januar 2006, S. 5; D.Zetsche (Vorstandsvorsitzender DaimlerChrysler AG in einem Interview, in: Die Zeit Nr. 20 vom 11.05.2006 ([http://www.zeit.de/2006/20/Interv\\_\\_Zetsche\\_xml?page=all](http://www.zeit.de/2006/20/Interv__Zetsche_xml?page=all)))

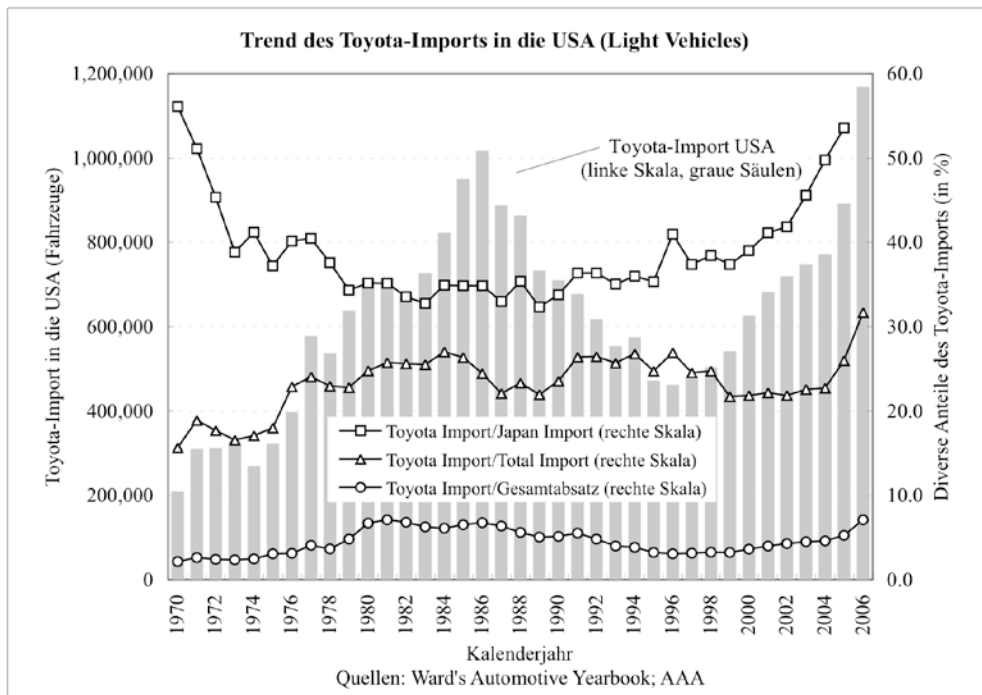
Graph 6



Graph 7



Graph 8



Mit dem Fortdauern dieser Bedingungen konnte aber angesichts aufkommenden Protektionismus zugunsten der US-Hersteller nicht gerechnet werden. Das hätte schwere Folgen für Toyota gehabt: Eine Yen-Aufwertung senkt die Profitmarge; eine Quotierung des Export-Absatzes begrenzt die skalen-getriebene Kostenreduktion. Um auch bei Yen-Aufwertung und Quotierung<sup>10</sup> profitabel zu bleiben, schlug das lokale Management neben dem Start lokaler Produktion vor, ein Produkt für das Luxussegment in den USA zu entwickeln, mit dem hohe Gewinnmargen und trotz geringen Absatzvolumens hohe Profite realisiert werden können. 1983/84 wurde beschlossen, ein Projekt zur Entwicklung eines Premium-Autos oberhalb des bisherigen Produktportfolios zu beginnen.

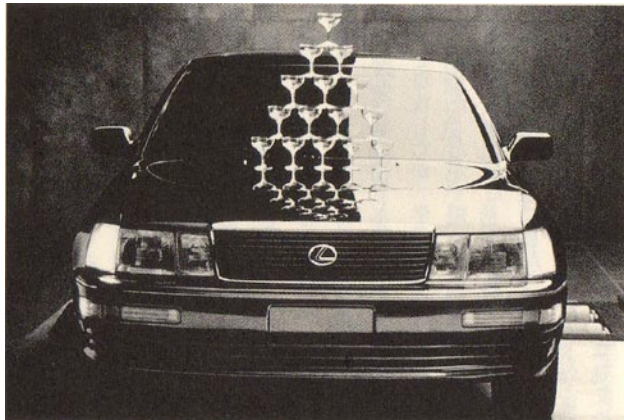
Wegen des hohen Anspruchs, Ressourcen-Einsatzes und Erfolgsrisikos war das Projekt bei Toyota mehrere Jahre umstritten. Im Februar 1984 wurde auf Weisung des Toyota Chairman Toyoda Eiji eine Projektgruppe unter dem Geheim-Kode F380 (F=Flaggschiff) gebildet, die über Geldmittel und Personal frei verfügen konnte (Hasegawa: 69-80). In der für Toyota typischen Denkhaltung inkrementaler Induktion wurden die Kriterien für dieses Projekt aus der Analyse existierender Konkurrenz-Produkte und der Lebensweise der Kunden-Zielgruppen abgeleitet. Diese Analyse ergab, daß man mit der üblichen Optimierung existierender Produkte, Konzepte und Strukturen

<sup>10</sup> Seit 1981 verpflichtete sich die japanische Automobilindustrie unter METI-Koordination zur Begrenzung ihrer Exporte in die USA auf maximal 1,68 (1981/1982), 1,85 (1984/1985) bzw. 2,3 Millionen (1986-1990) Fahrzeuge im Jahr (Ward's Automotive Yearbook 1989: 206).

nicht zum Ziel kommen würde. Zu groß war die Kluft zwischen dem Image von Toyota als billiger Massenhersteller und den – v.a. von europäischen Herstellern geprägten und bedienten – Ansprüchen und Sinnbelegungen durch die kaufkräftige Klientel in den USA: Prestige bzw. Status, hohe Qualität, hoher Wiederverkaufswert, hohe technische Leistung und Sicherheit.

Die zentrale Frage lautete, womit Toyota einen Unterschied zu den Wettbewerber-Produkten sowie zum eigenen Image setzen und wen man damit überzeugen kann. Die Hypothese war, daß (a) nicht die alteingesessenen Reichen (“Old Establishment”), sondern eher *die jüngeren Aufsteiger (Yuppies)* offen für eine neue Premium-Marke sind und Toyota bei dieser Kundengruppe dann eine Chance haben sollte, wenn (b) *Funktionalität und technische Leistung zwar auf hohem Niveau erreicht, aber nicht als Primär-Merkmal gesetzt*, und (c) anstelle dessen – neben einem deutlich niedrigeren Preis – Wahrnehmungen wie *Sicherheit (anzen)*, *Stabilität (antei)* und *entspannte Bequemlichkeit (yasuragi)* dargestellt und vermittelt werden können (Hasegawa: 84-86). Wie bei der Produktentwicklung in der Autoindustrie üblich, wurden auch in diesem Projekt die Produkte der Konkurrenz (Mercedes und BMW) nach Schwächen untersucht, Lösungen derselben als Merkmal des eigenen Produktes gesucht bzw. entwickelt. Dabei stieß man auf Zielkonflikte: (a) kraftvolle Beschleunigung vs. niedriger Benzinverbrauch, (b) stabiles Fahrverhalten bei hoher Geschwindigkeit vs. Bequemlichkeit, (c) Lärmreduzierung vs. Gewichtsreduzierung, (d) elegante Formgebung versus Aerodynamik, (e) Gemütlichkeit versus Funktionalität des Innenraumes. Anspruch der Projektgruppe war es, sich der “aufhebenden” Bearbeitung dieser Gegensätze zuzuwenden und nach praktischen Vermittlungen zu suchen (Hasegawa: 92-94).

Photo 1: Werbung für den Lexus LS 400



Quelle: Dawson:165

Letztlich wurden Vibrationen und Lärm als Schwächen bei den Konkurrenzprodukten identifiziert, im eigenen Produkt hingegen Vibrationsfreiheit und Geräuscharmheit adressiert (Photo 1) und somit die These unterlegt, wonach das neue Produkt sich von denen der Konkurrenz darin unterscheidet, daß es technologische Leistung und menschengerechte Produkt-Konfiguration verbindet.

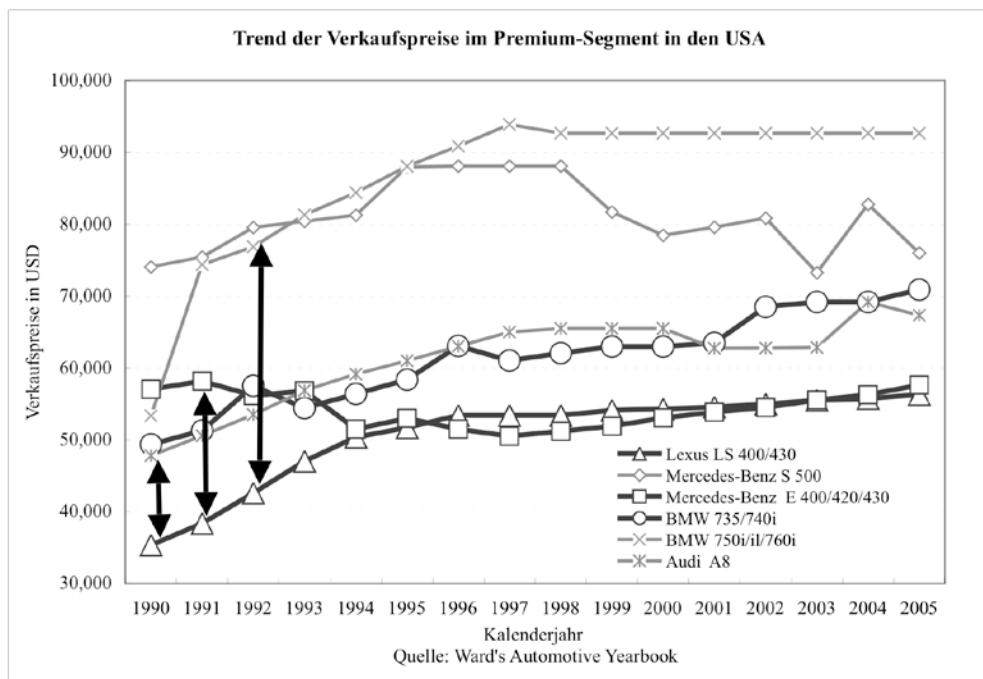
Photo 2: Michelangelos David (links) und Unkeis Tempelwächter (rechts)



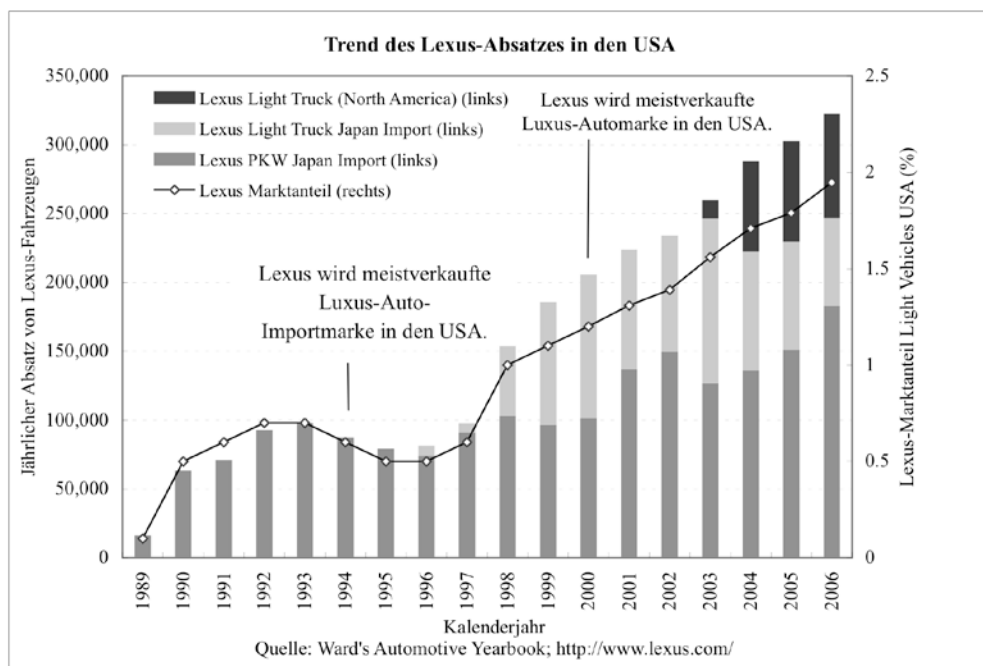
Quelle: Wikipedia

Der Unterschied zwischen der eigenen Konzept-Auffassung und der der Konkurrenz wurde *intern* als Kontrast zwischen David von Michelangelo und den Tempelwächtern im Todaiji (Nara) von Unkei erzählt (Photo 2). Ersterer verkörpere das maskuline Schönheitsideal der Renaissance, sei aber in seiner statisch-kühlen Perfektion menschenfremd – wie die Produkte der europäischen Konkurrenz. Unkei's Tempelwächter seien hingegen in ihrer Dynamik und Facetten-Vielfalt menschlicher, lebensnaher und entsprächen deshalb dem Konzept von Toyota (Hasegawa: 116). Betrachtet man indes das Produkt als Materialisierung derartiger Rhetorik (und dessen Beurteilung durch Dritte als Kopie der damaligen E- bzw. S-Klasse von Mercedes-Benz), dann wird klar, daß es sich bei dieser Sinnbelegung um eine *interne Selbstlegitimation* und (noch) nicht um eine nach außen gerichtete Beschreibung des induktiv-inkrementalen Produktkonzeptes handelt. Die Kundenanalyse hatte auch ergeben, daß ein neues Premium-Produkt als solches solange nicht akzeptiert werden würde, solange es unter der Marke "Toyota" firmiert und durch Toyota-Händler neben anderen Toyota-Produkten verkauft wird. Folglich wurde ein neuer Marken-Name geprägt und – trotz hoher Anfangsinvestitionen – ein neues besonderes Händlernetz mit einem hohem Service-Anspruch aufgebaut. Lexus war einer von mehreren vorgeschlagenen Markennamen (u.a. Calibre, Cambridge, Chaparal, Vector und Verone) und geht auf das deutsche Wort Luxus zurück (Hasegawa: 110). So hat auch im Markennamen der Anspruch von Toyota seinen Ausdruck gefunden, Marktposition, Produkt-Image und Kunden-Perzeption der deutschen Konkurrenten mindestens egalisieren und möglichst übertreffen zu wollen. Das neue Händlernetz sollte einen (in Japan üblich) hohen Dienstleistungsanspruch einführen und sich mit einer stark personalisierten Kundenbindung sowohl vom allgemeinen Negativ-Image der Autohändler in den USA als auch von der unmittelbaren Konkurrenz unterscheiden (Kaneko: 102-117; Hasegawa: 111).

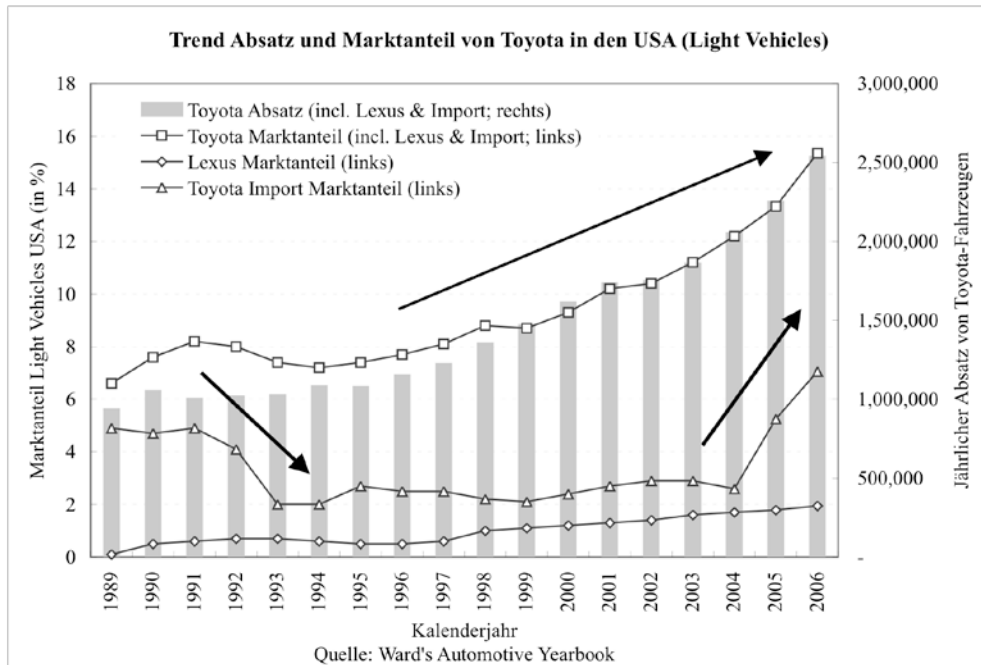
Graph 9



Graph 10



Graph 11



### 2.1.3 Unterschiedlichkeit und Globalität?

Auch dieses Projekt war keine Erfolgsgeschichte ohne innere Konflikte, Rückschläge und Opfer. Die Projektgruppe stand stets im Dilemma zwischen ihrem Anspruch auf exorbitante Leistung und der Organisationslogik, die der Kontrolle und Steuerung von Etat, Zeit und Personal nach formalen Kriterien das unbedingte Primat einräumt. Der Leiter der Projektgruppe, Suzuki Ichirô, setzte sich und anderen extreme Ziele, dabei häufig Regeln außer Kraft und gewaltige Ressourcen – über die internen Vorgaben der Organisation hinaus – ein. Erst der fortlaufende Regelverstoß ermöglichte das Produkt, wie es dann im US-Markt erfolgreich sein sollte. Doch die Organisation ließ dies nicht unbestraft: Suzuki wurde wegen zweier Todesfälle bei Testfahrten zur Tochtergesellschaft *Toyota Shatai* strafversetzt und erst im Jahr 2000 zur Muttergesellschaft als beratender Manager für das Lexus-Japan-Projekt zurückgerufen (Kaneko: 40-43). Aber: Allein Lexus konnte Grund, Rahmen und Plattform für den Versuch sein, ein neues Produkt zu schaffen und dabei die bisherige Organisationslogik von Toyota (wenigstens teilweise) zu negieren.

Ob der Lexus LS nun ein eigenständiges Produkt oder nur eine billigere Kopie der etablierten Konkurrenzprodukte darstellt, ist zunächst eine Frage des Augenscheins (Photo 3).<sup>11</sup> Indes: Über

<sup>11</sup> Prozeßtheoretisch betrachtet, sind Mimesis und Imitation nicht die inferioren Gegenteile von Experiment und Innovation, sondern deren Komplemente (Ortmann: 14, Lado: 121/122; Liebermann/Asaba: 373/374).

den Erfolg entscheiden die Kunden; die in den USA gaben und geben Lexus Recht. *Lexus ist damit eine Erfolgsgeschichte, die davon handelt, daß man gegen eine etablierte Konkurrenz ein neues Produkt entwickelt, billiger angeboten und damit selbst eine führende Marktposition und hohe Reputation etabliert hat.* Geschichten bilden Identität: Sie erzählen, woher man kommt und wer man ist bzw. daß man wer ist. Die Erfahrung, daß Erfolg möglich ist, kann auch in anderen Kontexten ein wichtiger Haltepunkt sein, wenn noch nicht kartographiertes Neuland betreten wird. Allerdings blieb dieser Erfolg einstweilen auf die USA begrenzt: In Japan war der Absatz von Toyota-Premium-Autos seit dem Jahr 2000 rückläufig<sup>12</sup>, während die Premium-Importeure ihren Absatz stabilisieren und ihren Marktanteil ausbauen konnten (Graph 12/13).

Liegt das daran, daß Toyota die in den USA erfolgreichen Produkte in Japan nicht unter der eigenständigen Marke Lexus und über kein eigenständiges Vertriebsnetz angeboten hat? Tatsächlich hatte Toyota angesichts des Erfolges in den USA bereits in den 1990er Jahren erwogen, Lexus auch in Japan einzuführen. Offenbar ließ erst der Erfolg der deutschen Konkurrenz und das eigene Absatzproblem im einheimischen Premium-Segment diesen Entschluß reifen (Kaneko: 21).

Photo 3: Lexus LS 400 (1989/90 links & mitte) und S-Klasse (W126 1981, rechts)



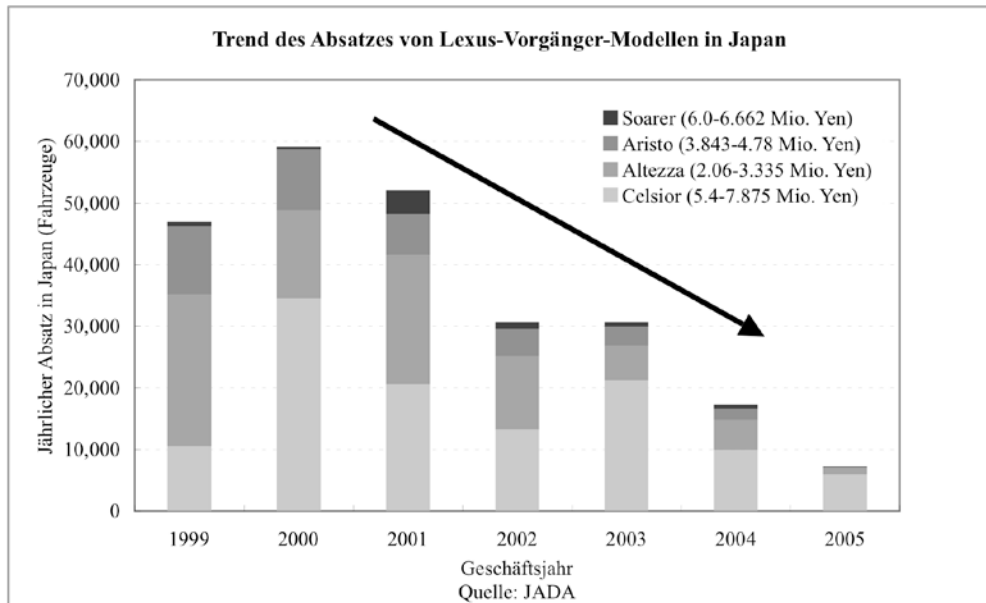
Quellen: Dawson: 24, Wikipedia, Focus

Daß die Erfolgsgeschichte von Lexus in den USA nicht selbstredend zur Legitimierung des Engagements von Lexus im japanischen Heimatmarkt ausreicht, reflektiert die Aussage von Toyota-Managern, wonach die deutsche Konkurrenz auf eine über mehrere Jahrzehnte gewachsene Geschichte und tradierte Reputation bauen kann und Lexus hingegen in Japan erst (s)eine Geschichte zu schreiben beginnt (Kaneko: 27, 93). *Das ist wiederum deshalb schwieriger, weil Lexus in Japan (a) als integraler Teil von Toyota wahrgenommen, (b) folglich mit dem Image von Toyota als (verlässlicher; aber eher langweiliger) Massenhersteller und lokaler Marktführer belegt wird, und erst glaubwürdig machen muß, (c) daß, wie und warum Lexus unterschiedlich von Toyota und (d) eine akzeptable Alternative zu den Produkten der (deutschen) Konkurrenz ist.*

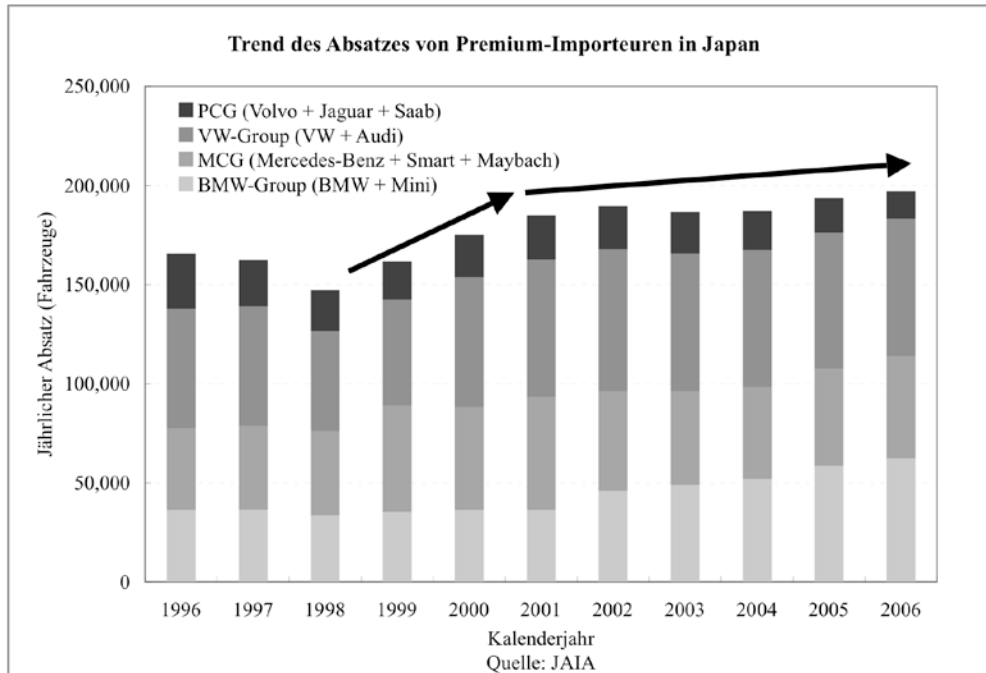
<sup>12</sup> Toyotas Premiummodelle waren weitgehend identisch mit den in den USA als Lexus verkauften Modellen – mit Ausnahme des Crown Majesta. In Westeuropa steigt der Marktanteil von Toyota langsam von einem niedrigen Niveau. Westeuropa und Japan sind wiederum jene Automobilmärkte, in denen auch US-Automobile bzw. US-Marken niemals dominante Marktanteile gewinnen konnten.



Graph 12



Graph 13



Nach fünf Jahren der Vorbereitung begann Toyota im August 2005, Lexus mit einem eigenständigen Händlernetz (landesweit bestehend aus anfangs 140, seit Frühjahr 2006 aus 151

Händlern), aber – im Unterschied zur Lexus-Einführung in den USA – nicht mit einem völlig neu entwickelten Produkt in Japan einzuführen. Lexus bietet in Japan Fahrzeuge an, die bereits unter der Marke Toyota existierten und deren Modellwechsel anstand (Photo 4).

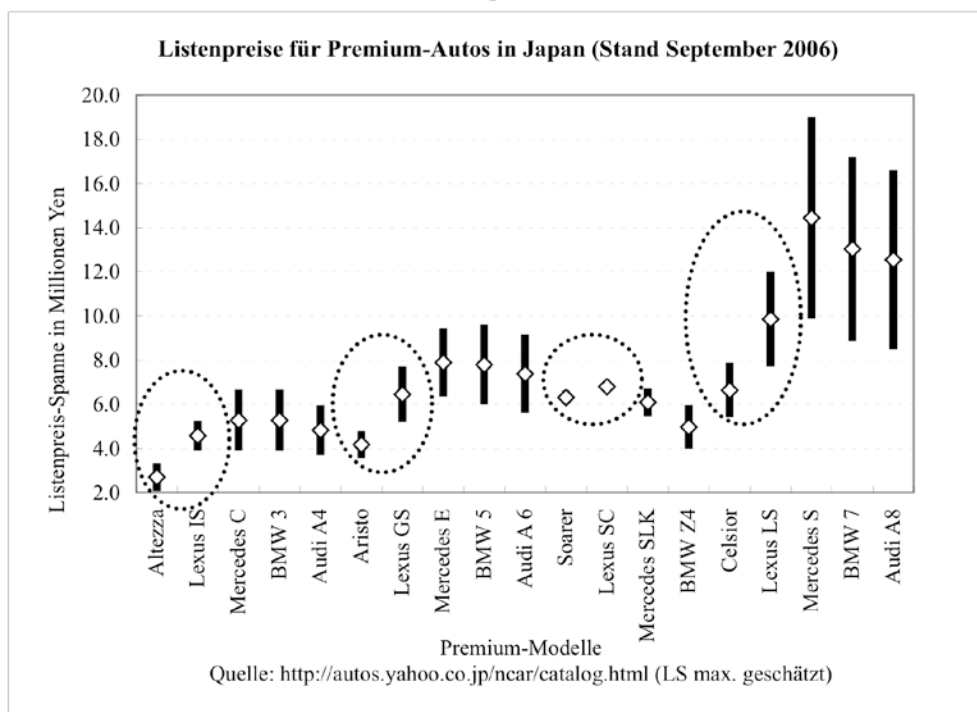
Photo 4: Lexus- und Vorgänger-Modelle



oben v.l. : Altezza/Aristo/Soarer/Celsior; unten v. l.: Lexus IS/GS/SC/LS

Quelle: [www.yahoo.co.jp](http://www.yahoo.co.jp)

Graph 14



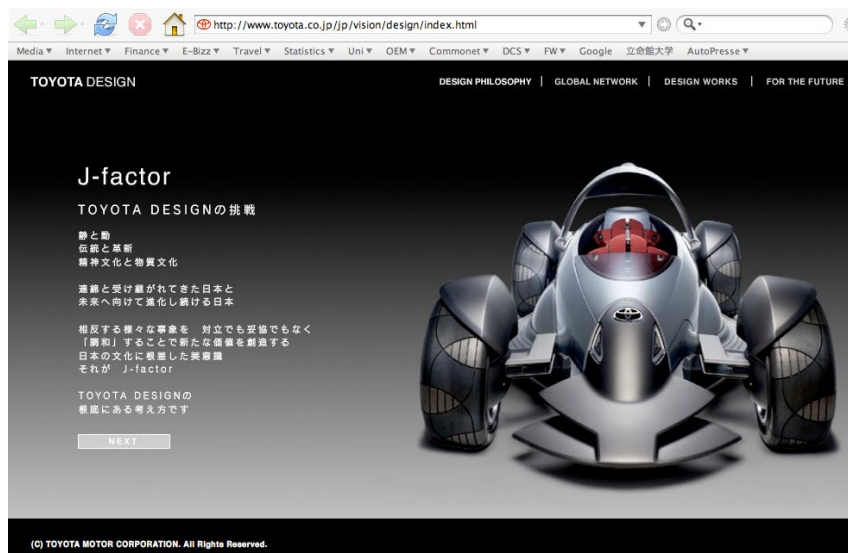
Und das geschieht – im Bruch mit bisheriger Tradition und Erwartung – zu einem Preis, der etwa

15-20% höher liegt als bei den Vorgänger-Modellen (Graph 14). Lexus muß sich also fragen lassen und erklären, *worin man sich von Toyota-Produkten bzw. den direkten Vorgänger-Modellen eigentlich unterscheidet und was den Preisaufschlag – über den einseitigen Anspruch, ab nun Premium zu sein – rechtfertigt*. Welche Geschichte versucht Lexus in Japan zu erzählen?

## 2.2 J-Faktor: Oberflächen-Variation im Detail

Toyota behauptet auf seiner Homepage, daß die Originalität in der Gestaltung seiner Produkte (sein Design-Anspruch) im J-Faktor begründet sei: “Ruhe und Bewegung, Tradition und Erneuerung, Geist und Materie, Geschichtsfortschreibung und Zukunftsorientierung nicht als Gegensätze zu setzen, nicht im Kompromiß, sondern in Harmonie zu verbinden und neuen Wert zu generieren, ist eine in der Kultur Japans verwurzelte Schönheitsvorstellung und Inhalt des J-Faktor.” (Photo 5)

Photo 5: J-Faktor im Toyota-Design

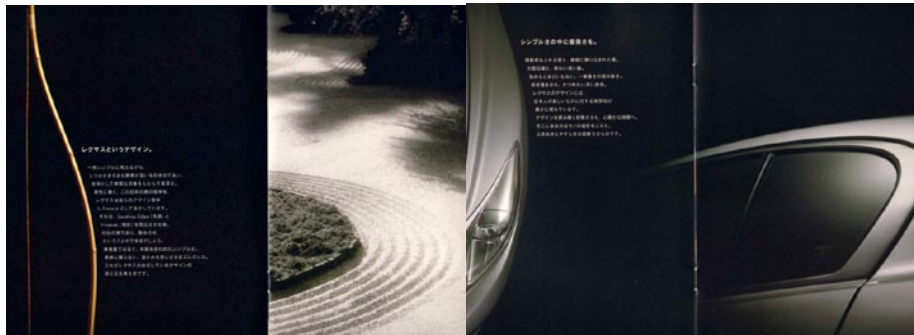


Quelle: <http://www.toyota.co.jp/jp/vision/design/index.html>

Was auf den ersten Blick danach aussieht, als hätte man anstelle einer deduktiv generierten These lediglich den kulturellen Stereotyp des diffusen Hybriden ein weiteres Mal ab- bzw. aufgerufen, wäre nicht ohne differenzierende Überzeugungskraft, solange der behauptete Unterschied seinen materiellen Ausdruck im Gestaltungsprozeß und im Produkt findet und so für andere erfahrbar wird. Ein tieferer Blick auf kulturelle Unterschiede kann indes helfen, Unterschiede in Diskurs und Verhalten zu erklären: Nisbett (2003) hat die Unterschiedlichkeit der Denk- und Verhaltensmuster zwischen Individuen sino-japanischer und US-amerikanischer Sozialisierung auf unterschiedliche Kommunikations-, Macht- und Verkehrsformen der jeweiligen Gesellschaften zurückgeführt und als komplementäre beschrieben: (a) Kontext- vs. Objekt-Fokus in der Umfeld-Wahrnehmung und

-Beschreibung, (b) Substanz- vs. Objekt-Modell bei der Erklärung von Strukturen, (c) Beeinflussung durch das Umfeld vs. Kontrollierbarkeit des Umfeldes, (d) Stabilitäts- vs. Wandel-Primat, (e) Beziehungs- vs. Kategorialmuster bei der Erklärung von Ereignissen und der Organisation des Umfeldes, (f) implizit-adaptive Dialektik vs. Formallogik für das Begreifen und Erklären von Positionen und Zusammenhängen (Nisbett: 44/45). Die primäre Individualitäts-, Objekt- und Kategorial-Orientierung des “westlichen” Musterbündels gehe von der Kontrollierbarkeit und Erklärbarkeit des Umfeldes aus. Sie tendiere dazu, die Widersprüchlichkeit und Komplexität des Kontextes, die komplizierte Mächtigkeit der Verhältnisse zu ignorieren. Das “femöstliche” Musterbündel reproduziere eine Sensibilität und Subsumption des Individuums unter die Macht der Verhältnisse, des unmittelbaren Kontextes und der Mächtigen. Es ignoriere die Möglichkeit der Subjektivität, emanzipativer Reflexion und Partizipation des Individuums bei der Gestaltung seines Umfeldes, mithin eines reflektierten Verhaltens in den Verhältnissen.

Photo 6: Lexus L-finesse



L-finesse

Elegante Einfachheit



Detail-Akribie

Konzept-Bild

Quelle: Lexus: 10/11, 12/13, 13/14

Lexus nennt sich selbst in Japan “Das lächelnde Premium” (Lexus: 3) – offenbar im Kontrast zum kühl-rationalen bzw. autoritären (“stahl-blauen”) Erscheinungsbild der deutschen Konkurrenz. Die Schlüsselbegriffe des Entwicklungskonzeptes „IDEAL“ lauten: Impressive, Dynamic, Elegant Advanced und Lasting, die allerdings in ihrer Breite jede Interpretation zulassen. Das

Design-Konzept von Lexus heißt *L-finesse*, die Verknüpfung von *Leading-Edge* und *finesse*. Dahinter stehen die Begriffe Einfachheit, Eleganz und Antizipation. Gemeint ist der Anspruch, hochtechnologische Innovation mit der Tradition von Gegenstands- und Raumgestaltung in der japanischen Hochkultur zu verbinden (Lexus: 11). Mit einfachen Formen soll eine tiefgründige Eleganz erzählt werden, die neues für denjenigen bereithält, der genauer zu sehen bereit ist (Kaneko 24; Photo 6).

Ein konkreter Ausdruck dieser Design-Auffassung sei der Frontgrill des Lexus IS und GS, der in seiner feingliedrig-konkaven Streben-Struktur an japanische Fächer bzw. die Holzgitter traditioneller Häuserfronten erinnert und ebenso wie diese sich der einfachen Maschinenherstellung entziehe und ein hohes handwerkliches Können erfordere.<sup>13</sup> (Photo 7)

Photo 7: Frontgrill IS (oben l)/GS (oben r), Kyôto-Hausfront (unten r/l), Fächer (unten m)



Quellen: Lexus Verkaufskatalog; <http://web.kyoto-inet.or.jp/org/itotsune>; <http://www.machiya.ne.jp>

Dem deduktiv geprägten Betrachter mag es als Stilbruch oder Inkonsistenz erscheinen, daß weder Formgebung noch Produktwerbung konsistent in ein "japanisches" Muster gepresst, sondern v.a. in der Werbung Nicht-Japaner als Personen-Staffage und westeuropäische Stadt- und Innenraum-Szenen als Hintergründe eingesetzt werden (Photo 8). Das ist typisch für das induktive Patchwork und die opportunistische Bedienung konservativer Perzeptionen in der Toyota-Kommunikation: Einerseits steht die von den mittleren und oberen Schichten Westeuropas und der USA gepflegte bzw. als solche inszenierte Lebensweise in ihrer selbstbewußten Individualität und der relativen Großzügigkeit in der Nutzung von Raum und Zeit als Symbol dessen, was man – in der Wahrnehmung der Kapitalisierung als westlicher Moderne – für anstrebens- bzw. nachahmenswert hält. Weil man aber nicht zugleich selbst und das andere sein kann, ist dieses Wunschbild andererseits nicht mehr als eine relativ beliebige, um nicht zu sagen: postmodern sinn-entleerte Projektionsfläche für eine Selbstbespiegelung, der es an

<sup>13</sup> TV Kanagawa (TVK): Yoshikawa Shigo (Lexus-Center), in: Kuruma no Tsubo, No. 29 (GS 430) vom 23. Oktober 2005 (<http://www.tvk-yokohama.com/tubo/2005/051023.html>); ASAHI Newsstar Interview mit dem Fukusato Ken (IS-Chief Engineer), in: Driving Journal vom 30. Oktober 2005

Selbstdistanzierung und -reflexion, mithin an Selbstbewußtsein und Kritikvermögen mangelt.

Photo 8 : Szenen aus dem Lexus IS-Katalog



Quelle: Lexus IS-Katalog (unten rechts: Gäste-Zimmer bei Lexus-Händler)

Was ist nun die Botschaft der Lexus-Symbol-Kommunikation? Lexus will nicht als Resultat eines nachahmenden Vergleiches mit seiner deutschen Konkurrenz gesehen werden, und – im Unterschied zu letzterer – auch kein Cloning-Design (Variation eines Konzeptes über mehrere Modelle) betreiben (Kaneko: 133-139). Lexus ist aber im Kern die materialisierte Kritik an den deutschen Premium-Herstellern, deren Qualitätsverlust und der Aufgabe des Primats funktionaler Einfachheit zugunsten barock-expressiver Formen (Kaneko: 137). Diese Legitimierung liegt nahe, weil weder Toyota noch die Konkurrenz über ein deduktives Alternativ-Konzept verfügt. Deshalb bleibt allein der zwiespältige Rückgriff auf (a) den US-Erfolg als konkreter Erfahrung (Kaneko: 70-75, 90-93) und (b) auf J-Faktor bzw. J-Design in der Gestalt von *L-finesse*.

Derartiges Verbaldekor fungiert zuerst als Selbstlegitimation der Produzenten und ihrer Produkte. Es ist aber auch der Versuch, eine Sehnsucht danach anzusprechen, was als kulturelle Exklusiv-Tradition aus dem Alltagsleben durch billiges Produzieren und Konsumieren von Standard-Produkten verdrängt worden ist. Daß Lexus damit auch eine Kritik an Toyotas Identität ist, wird man zwar nicht zugeben wollen, macht aber die Widersprüchlichkeit des Projektes Lexus und seine strategische Bedeutung für Toyota deutlich. Ein Beispiel dessen ist die Anrufung einer Tiefe (im Gegensatz zur allgemein flachen und kurzlebigen Einfachheit), die nicht expressiv verbis argumentiert, sondern nur langsam entdeckt und entwickelt werden kann (Kaneko: 144, 211/212).



Weil Produkte zunehmend unterschiedslos (global) werden und Lexus offenbar selbst nicht von der alleinigen Wirkung des Produktes überzeugt ist, betont man zudem ein bisher unerreicht hohes Niveau von (a) Service (*motenashi* als traditionelle Art anspruchsvoller Gästebetreuung) und (b) Produkt-Qualität als konkret-erfahrbaren Unterschied (Kaneko: 208-214). Die derzeit etwa 150 Lexus-Händler haben für entsprechende Gebäude, Ausstattung und Anlagen durchschnittlich eine Milliarde Yen (7 Millionen Euro) pro Firma aufgewendet (Fourin: 12). Mit deren Amortisierung wurde bereits in der Startphase nicht vor 2010 gerechnet.<sup>14</sup> Geringe Defektanfälligkeit, Produktsolidität und hochklassige Kundenbetreuung seien letztlich der wirkliche (Zeit-)Wert der Marke Lexus, nämlich Zeit bei der Problembewältigung zu sparen und für Genuß zu gewinnen (Kaneko: 20/21, 94-99). Ob aber ein Autohändler wie ein Luxushotel ausgestattet sein muß, ist zu bezweifeln. Denn auch diese Kosten zahlt der Kunde, der eigentlich mehr Zeit im Auto als beim Händler verbringen sollte. Eine Befragung von 1.000 Personen (männlich, über 30 Jahre alt, mit eigenem PKW) im Herbst 2005 hat ergeben, daß weder *motenashi*, noch Ausstattung und Benehmen des Händlers, sondern Fahrzeugsicherheit, Hersteller-Marke, einfache Handhabung, Fahreigenschaften, Produkt-Marke, Design und Preis die wichtigsten Kriterien für potentielle Kunden beim Erwerb von Premium-Fahrzeugen sind.<sup>15</sup> Ferner zeigt die strenge Standardisierung des Erscheinungsbildes und der Verhaltensweisen des Händlerpersonals auch, wie wenig Toyota den – u.a. auf der stark personalisiert-individualisierten Kundenpflege seiner Händler beruhenden – Erfolg in den USA begriffen und den Trend von der allgemeinen Massen-Dienstleistung als zwangsläufiges Element des Verkaufsvorganges hin zu individualisierten Problemlösungen für den Kunden (Hospitality) im Hochpreis-Segment wahrgenommen hat (Yamamoto/Katô 2006).

### 2.3 Technologische Differenz: Hybrid auf dem Kopf

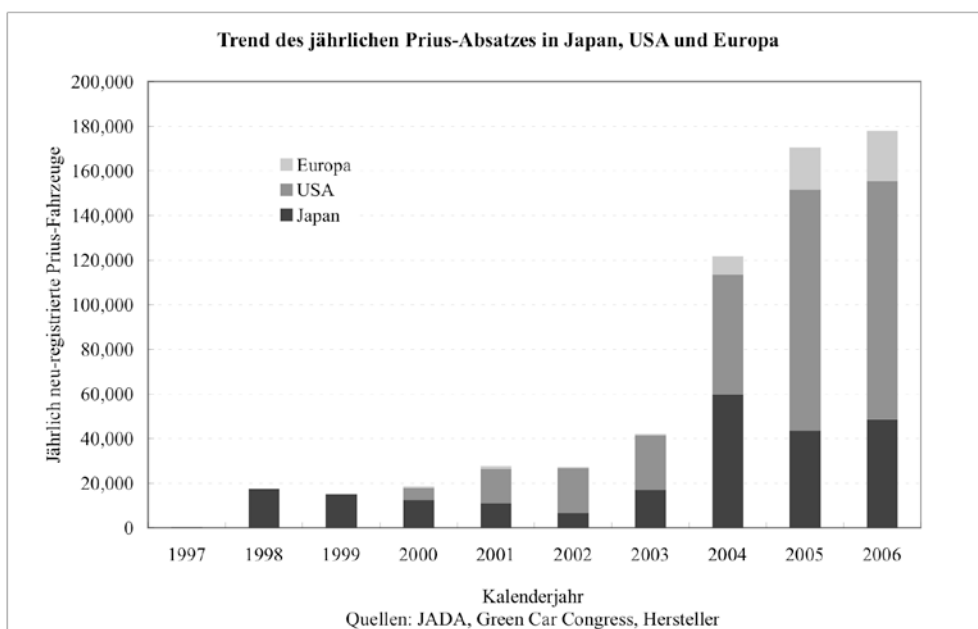
Was bleibt Lexus, um einen Unterschied zu machen? Es ist der *Hybrid-Antrieb*, den Toyota als erster Hersteller seit 1998 mit dem Mittelklasse-PKW *Prius* kommerzialisiert und bis November 2006 mit der zweiten Produkt-Generation weltweit über 600.000mal verkauft hat (Graph 15). Der *Prius* ist Sinnbild dafür geworden ist, daß umweltfreundliche Technologie-Entwicklung und -Anwendung in der Automobilindustrie möglich sind. Ob der Hybrid-Antrieb tatsächlich ökologisch fortschrittlich (nachhaltig) ist, bleibt hingegen umstritten. Unumstritten ist, daß er (a) in seiner Anschlußfähigkeit zur Brennstoffzelle derzeit die einzige über die traditionelle Optimierungslogik des Benzin- bzw. Diesel-Verbrennungsmotors hinausweisende und kommerzialisierte Antriebstechnologie, (b) als eine Produkt-Alternative trotz des Aufpreises von ca. 20% akzeptiert ist, und (c) das Image von Toyota als umweltfreundlicher und technologisch leistungsfähiger Hersteller gestärkt hat (Berndt 2005: 166-203). Zwar bieten inzwischen auch Konkurrenten (Honda) Hybrid-Fahrzeuge an. Aber nur Toyota verfügt mit der Hybridtechnologie derzeit über ein Unterscheidungsmerkmal, weil Toyota die Pionierrolle und eine darauf begründete

<sup>14</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 23. Oktober 2005, S. 1

<sup>15</sup> Nikkei Sangyô Shimbun vom 7. Oktober 2005, S. 14

Markt- und Technologie-Führerschaft in diesem Bereich behaupten kann. Der Prozeß der Hybridentwicklung selbst war indes nicht die exakte Abwicklung eines vorher gewußten Plans, sondern die von einer Identitätskrise und der Konkurrenz angetriebene zähe Suche nach Lösungen, bei der Toyota mehrere Optionen entwickelt und ausprobiert hat (Berndt 2005: 106/107). Deren Ergebnis sind nicht allein Absatzzahlen, sondern vielmehr die in einem neuen Produkt materialisierte Unterschiedssetzung und Stärkung der externen Reputation und positiven Perzeption von Toyota. Um diesen Unterschied nun möglichst profitabel zu machen, werden weitere Modellreihen mit Hybridantrieben als Option entwickelt, sollen zum Beginn der kommenden Dekade jährlich weltweit eine Million mal verkauft werden und dann ca. 10% des gesamten Toyota-Absatzes ausmachen.<sup>16</sup>

Graph 15



Auch Lexus-Modelle werden mit Hybrid-Antrieben ausgerüstet, in Japan derzeit als GS 450h und demnächst als LS 600h mit einem von Preisaufschlag 10-30% zu Modellen mit alleinig konventionellem Benzin-Motor angeboten. Da derzeit kein Konkurrent über eine solche Antriebsalternative verfügt, kann Lexus hiermit einen Unterschied behaupten. Indes ist aus mindestens zwei Gründen fraglich, ob dieser Unterschied (an)erkannt wird: (a) Wenn Produkt-Varianten mit ihrem Exterior in dem, was der Kunde sieht und zeigt, nicht voneinander zu unterscheiden sind, werden Preis- und Kosten-Nutzen-Erwägungen wichtig. Das gilt auch für die aktuellen Hybrid-Varianten von Lexus: Steigende Benzinpreise beschleunigen zwar die

<sup>16</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 22. September 2006, S. 1



Ammortization des Preisaufschlages. Jedoch ist zu bezweifeln, daß Lexus-Fahrzeuge wegen Sparsamkeit im Benzinverbrauch und Schadstoffarmut gekauft werden.<sup>17</sup> Purpose-Design (wie beim Prius) ist hingegen risikoreich, weil hohe Kosten in der Entwicklung und beim Produktionsanlauf entstehen und deren Ammortization wiederum hohe Absatzzahlen erfordern. (b) Bereits mit den konventionellen Lexus-Modellen hat Toyota die hypertrophierten Leistungsparameter der deutschen Konkurrenz-Produkte egalisiert, mithin dem aufwendigen, aber zugleich hochrentablen Kult technologischer Maximierung von automobiler Geschwindigkeit und Kraft gehuldigt. Wenn die Hybridtechnologie in den Lexus-Fahrzeugen dafür eingesetzt wird, die Konkurrenz in der Logik von Leistungsmaximierung – bei relativ zur Leistung geringeren, aber damit absolut nach wie vor hohen Verbrauchswerten – zu übertreffen, wird der Hybridantrieb auf den Kopf gestellt: Unter dem – von Journalisten und Werbeagenturen benutzten – Slogan “Ego & Eco”<sup>18</sup> wird der Hybridantrieb als Kaschierung einer Leistungsgigantomanie mißbraucht, seine Bedeutung als verbrauchs- und schadstoffarme Antriebstechnologie für ein ökologisch orientiertes Mobilitätsverhalten ad absurdum geführt und seiner Alternativität beraubt. Das gilt nicht nur für die Lexus-Modelle in Japan, sondern auch für die Hybridisierung von SUV in Japan und den USA durch Toyota.<sup>19</sup> Umweltaktivisten und kritische Journalisten brandmarken das als Bigotterie.<sup>20</sup> Und selbst unter industrie-freundlichen Auto-Journalisten melden sich Stimmen, die im Einsatz der Hybridtechnologie zur Leistungshypertrophierung eine Zweckentfremdung sehen.<sup>21</sup> Daß die Mehrkosten einer Hybridisierung<sup>22</sup> bei den relativ hohen Verkaufspreisen und Margen im Premium-Segment einfacher absorbiert und amortisiert werden können als im Mittel-Segment, leuchtet ein. Insofern kann auch umgekehrt argumentiert werden, nämlich daß der Lexus als Kostenträger für die Fortführung der Hybridtechnologie fungiert.

### 3. Interpretation: Vorwärts in die Vergangenheit?!

Das Projekt “Lexus-Einführung in Japan” ist – ebenso wie Toyota als Organisation – voller Widersprüche: Mitten im globalen Markterfolg wachsen mit betriebswirtschaftlicher Prosperität

<sup>17</sup> Die bereits zitierte Umfrage-Untersuchung der Nikkei Sangyô Shimbun hat ergeben, daß geringer Benzinverbrauch und Schadstoffausstoß lediglich als nachrangige Entscheidungskriterien gesehen werden (Nikkei Sangyô Shimbun vom 7. Oktober 2005, S. 14).

<sup>18</sup> Siehe: Isozumi: 191-251; HolidayAuto 5/2005, S. 3-68; Kitakaze.

<sup>19</sup> Toyota-Konkurrent Honda geht in diesem Bereich einen anderen Weg: Die Hybridisierung wird auf Kompakt-PKW mit kleinerem Hubraum, hohen Stückzahlen und geringerem Preisaufschlag konzentriert (Nihon Keizai Shimbun vom 22. Februar 2006, S. 1; Nikkei Sangyô Shimbun vom 1. März 2006, S. 14).

<sup>20</sup> Yokota/Sakata: 6-20; <http://www.bluewaternetzwerk.org/telltoyota/index.shtml>

<sup>21</sup> Kunizawa Mitsuhiro: “Hybrid-Fahrzeuge müssen zum Schluß verbrauchsarm und umweltfreundlich (eco) und keine Raketen (ego) sein. Deswegen bleiben Prius und Insight Top und bekommt der Lexus GS 450h nur eine mittlere Position in der Hybrid-Hierarchie.” (Best Car vom 10. April 2006, S. 44)

<sup>22</sup> Ich schätze diese Mehrkosten (ohne System-Entwicklungskosten) derzeit beim Prius II (wegen erster Skalen-Effekte beim Jahresvolumen von mehr als 100.000 Fahrzeugen) auf 530.000 Yen, beim Harrier Hybrid auf 1,2 Mio Yen und beim Lexus GS 450h (wegen Serienbeginns) auf 2 Mio Yen. Mit dem Prius III will Toyota (2008) die Durchschnittsrendite pro Fahrzeug (10%) erreichen (Tsukamoto 2006: 83-88).

und globaler Investitionsoffensive<sup>23</sup> kollektives wie individuelles Selbstbewußtsein, interner wie externer Erfolgsanspruch. Zugleich untergräbt dieser Erfolg seine eigenen Bedingungen: Das Bewußtsein über die Notwendigkeit selbstkritischer Distanz und der geduldigen Arbeit an der Negation bisherigen Erfolges in Gestalt von praktischen Antithesen gerät in den Hintergrund, wenn Erfolg hastig in Expansion transformiert und dadurch die Komplexität und Unbestimmtheit eigenen Handelns gesteigert wird. Konkret: Wenn Betriebsmargen mitten in der Expansion hoch gehalten oder gesteigert werden sollen, geraten oder bleiben Zulieferer weiter unter Kostendruck; der Anteil gering(er) qualifizierter und wenig(er) erfahrener Zeitarbeitskräfte v.a. in arbeitsintensiven und fehler-sensiblen Montageprozessen ist (weiterhin) hoch<sup>24</sup>; die Belastung der unteren Management-Ebene nimmt stetig zu. Und im mittleren Management führt die verstärkte Ergebnisorientierung bei der Gehaltsfindung und Beförderungselektion dazu, daß man sich weniger mit seinen Unterstellten für die Problemfindung und -lösung vor Ort, sondern mehr für die eigene Reputation und Fehlerfreiheit in der Wahrnehmung der eigenen Vorgesetzten engagiert. Daraus resultieren Qualitäts- und Motivationsprobleme bei Toyota, die sich in der steigenden Zahl von Rückrufen auch von Lexus-Fahrzeugen in Japan zeigen.<sup>25</sup> (Graph 16) Das gefährdet die positive Kunden- und Markt-Perzeption gegenüber Toyota. Denn: Die Ursachen liegen in der Veränderung der Verhaltensqualitäten, Wertorientierungen und Handlungsbedingungen und damit tiefer, als daß sie allein mit operativen Maßnahmen wie längerer Entwicklungsphasen bzw. späterer Markteinführung oder mit Willensbekundungen der Unternehmensspitze beseitigt werden können.

Obwohl Toyota heute wie nie zuvor über ökonomische Ressourcen und damit über das Potential zur Absorption von Risiken zukunftsorientierter Optionsentwicklung verfügt, konzentriert sich die Organisation primär auf die quantitative Maximierung des Status Quo: Mitten in der eigenen Krise zur Mitte der 90er Jahre hatte man nicht nur seine Produktschwäche, sondern auch die Probleme automobilen Wachstums ernst- und die Arbeit an der Hybridtechnologie aufgenommen. Ausdruck dessen war die Aufforderung, aus der "Toyota Motor Company" eine "Toyota Corporation" zu formen. Heute ist dieses Motto zurückgenommen: Die Toyota Motor Company schickt sich an, 2007 weltgrößter Automobilhersteller zu werden und alsbald jährlich zehn Millionen Fahrzeug weltweit abzusetzen.<sup>26</sup>

---

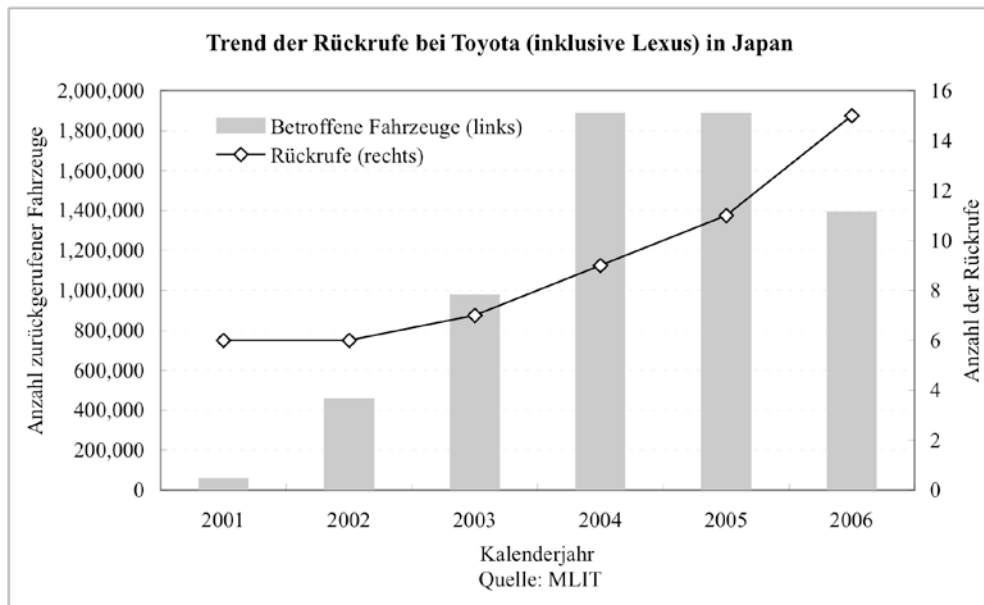
<sup>23</sup> Im Geschäftsjahr 2005 hat Toyota das sechste Jahr hintereinander den höchsten Betriebsgewinn seiner Geschichte erzielt und wird wie im vorherigen auch im Geschäftsjahr 2006 Anlage-Investitionen von 1,55 Trillionen Yen (ca. 11 Mrd. Euro bzw. 7% des projizierten Umsatzes bzw. 82% des projizierten Betriebsgewinnes) auf Höchstniveau tätigen ([http://www.toyota.co.jp/jp/ir/financial\\_results/2006/index.html](http://www.toyota.co.jp/jp/ir/financial_results/2006/index.html)).

<sup>24</sup> Der Anteil von Zeitarbeits- bzw. Saisonkräften an den inländischen Toyota-Montage-Linien ist von 20% im Jahre 2001 auf knapp 40% im Jahre 2005 gestiegen. (Nikkei Sangyô Shimbun vom 14. November 2006, S.23)

<sup>25</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 20. Oktober 2005, S. 24; Wedge, April 2006, S. 12-14; Nihon Keizai Shimbun vom 14. April 2006, S. 13, Nihon Keizai Shimbun vom 29. April 2006, S. 10; Weekly Tôyô Keizai 2006/7/29, S. 28-29

<sup>26</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 3. Mai 2006, S. 1

Graph 16

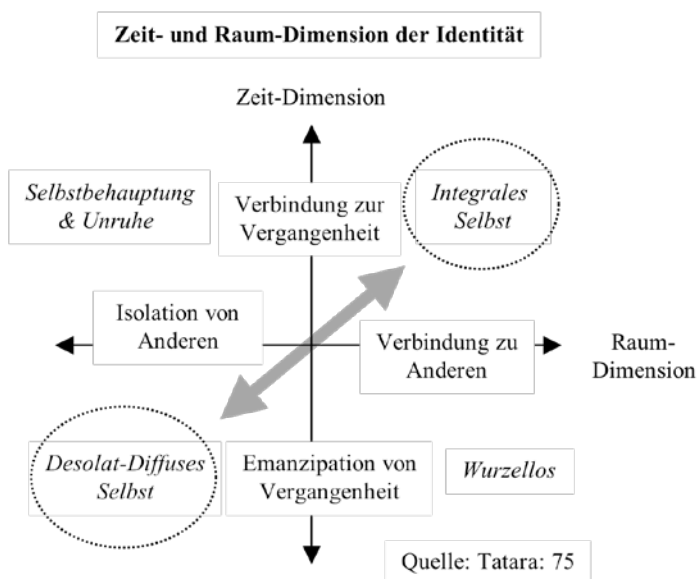


Lexus soll den gegenwärtigen Erfolg Toyotas komplettieren, seinen Erfolg in den USA zu einem globalen machen und ein hoch profitables Wachstumspotenzial erschließen. *Das kann aber nicht kurzfristig und nicht in der bisher bei Toyota üblichen Art und Weise des effizienten Produzierens und Verkaufens von Massenprodukten erreicht werden. Denn eine Luxus-Marke zu etablieren, braucht nicht nur Spitzen-Technologie und finanzielle Ressourcen, sondern geduldige Arbeit an der Setzung akzeptierter Unterschiede gegenüber dem bisherigen Selbst, der Konkurrenz und dem Kunden.* Lexus-Kunden können nicht mehr – wie bei Toyota üblich – mit sinkenden Listenpreisen und großen Preisnachlässen rechnen und müssen nach der Bestellung 45 Tage (üblich sind in Japan 10-14 Tage) warten, bis sie das Fahrzeug geliefert bekommen (Kaneko: 182-184).

Und so pendelt die Identität von Lexus zwischen einem integralen Selbst, das aus der Toyota-Vergangenheit und -Bindung stammt, und einem desolat-diffusen Selbst, das den Bruch mit der Toyota-Vergangenheit und -Bindung verfolgt (Graph 17). Einerseits will man Premium-Hersteller mit einer Exklusivität betonenden Attitüde sein. Andererseits weiß man darum, wie schwierig es ist, wirklich anders zu sein als man selbst und die anderen, und daß ein schneller und einfacher Erfolg nicht möglich ist. In der Herausforderer-Logik sind die Lexus-Produkte gegen deutsche Import-Premium-Fahrzeuge gestellt, um jene Klientel für Toyota wieder einzunehmen, „die über den Fluß gegangen ist“, d.h. nach dem Erwerb des ersten Import-Autos nur selten wieder zu einer inländischen Marke wechselt und anstelle dessen Autos derselben oder einer anderen Import-Marke kauft. In- und ausländische Experten bestätigen, daß Lexus bei den „harten“ Kriterien wie Innenraumgestaltung und -verarbeitung, Motor-Technik und wichtigen Fahrteigenschaften den Vergleich mit der deutschen Konkurrenz nicht scheuen muß, bei der

Reichhaltigkeit der Standard-Ausstattung und Geräuscharmheit diese sogar übertrifft.<sup>27</sup>

Graph 17



Allerdings: Erste Untersuchungen zeigen bei aller Beschränktheit solcher Aussagen nach den ersten sechs Monaten der Marktpresenz und angesichts der erst im September 2006 erfolgten Einführung des Flugschiff-Modells LS, daß ca. 80% der Lexus-Kunden in Japan vormals Toyota-Fahrzeuge gekauft hatten und jeweils nur ca. 10% von inländischen bzw. von deutschen Import-Marken zu Lexus umgestiegen sind.<sup>28</sup> Seit der Markteinführung blieb Lexus beim Absatz in Japan hinter den internen Zielen (Graph 18) und korrigierte selbige mehrmals, für das Geschäftsjahr 2006 von 52.000 auf 47.000, für das Kalenderjahr 2006 von „über 40.000“ schließlich auf „über 30.000 Fahrzeuge“.<sup>29</sup>

Lexus ist offenbar nicht allein in der Frontalstellung zu den deutschen Premium-Marken darstell- und legitimierbar, sondern eher als die Verbreiterung des Toyota-Angebots, wo einst nur der Crown existierte (Kaneko: 78). Lexus ist dann nicht die absolute Premium-Marke, sondern eher eine neue Option für die Konsumenten, die nun die Wahl haben zwischen: „Irgendwann Crown“,

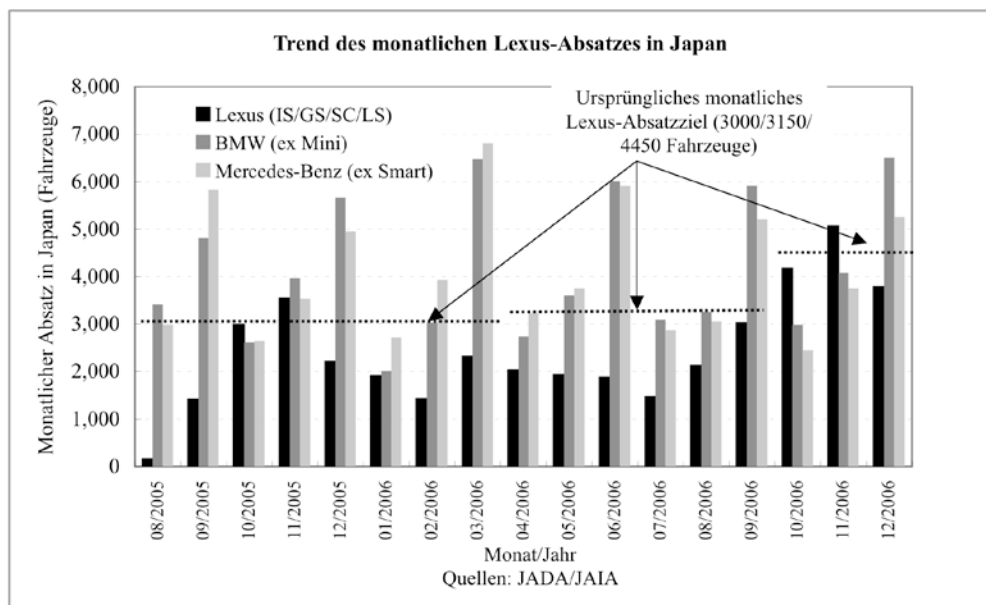
<sup>27</sup> Car Top 2/2006, S. 18-20; Best Car 2006/04/26, S. 26-39; Best Car 2006/05/26, S. 59; Holiday Auto 2/2006, S. 8.-11; [http://www.autobild.de/test/neuwagen/artikel.php?artikel\\_id=11046&artikel\\_seite=6](http://www.autobild.de/test/neuwagen/artikel.php?artikel_id=11046&artikel_seite=6); Holiday Auto 5/2006, S.17-23; <http://www.auto-motor-und-sport.de/d/101180>; <http://www.adac.de/Tests/>; TV Kanagawa (TVK): Kuruma no Tsubo, No. 29 (GS 430) vom 23. Oktober 2005 (<http://www.tvk-yokohama.com/tubo/2005/051023.html>); TV Kanagawa (TVK): Kuruma no Tsubo, No. 43 vom 8. Januar 2006 (Lexus IS) (<http://www.tvk-yokohama.com/tubo/2006/060108.html>)

<sup>28</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 1. Oktober 2005, S. 9; Nikkei Sangyô Shimbun vom 28. Februar 2006, S. 1

<sup>29</sup> Nihon Keizai Shimbun vom 17. März 2006, S.11; [http://response.jp/issue/2006/0920/article86102\\_1.html](http://response.jp/issue/2006/0920/article86102_1.html)

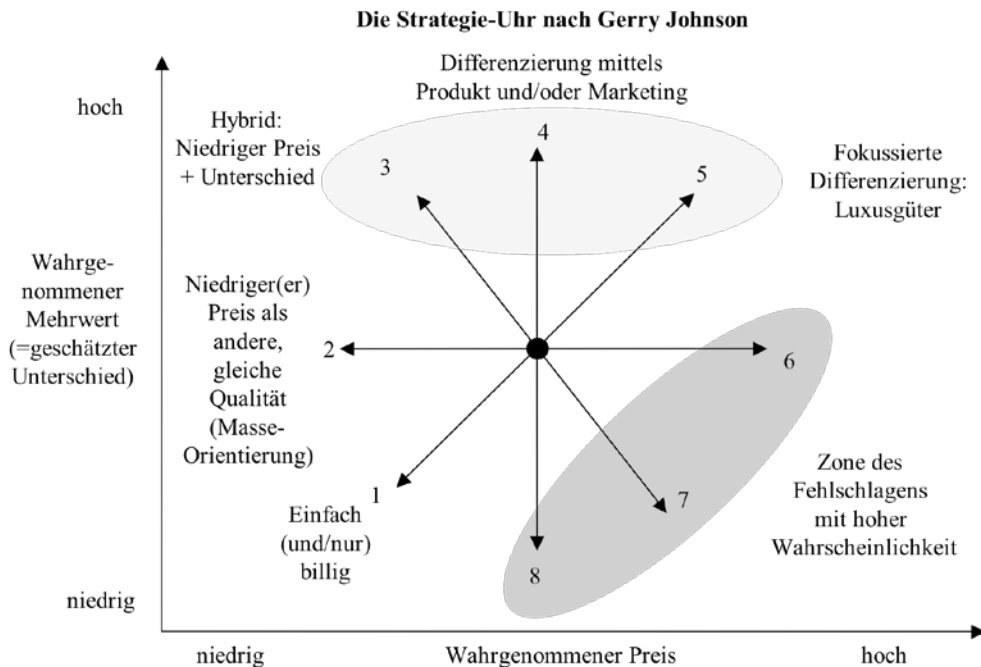
Import-Premium oder “*Lexus is good.*” (Kaneko: 180/181). Die für Toyota betriebswirtschaftlich vorteilhafte Entscheidung bei der Einführung von Lexus in Japan, kein völlig neues Produkt zu entwickeln, sondern existierende Modellreihen fortzuführen und möglichst viele Teile und Baugruppen der Vorgänger-Modelle zu nutzen, kann als ein langfristiges Herangehen an die Produkt-Aufwertung und globale Sicherung von Modell- bzw. Optionsvielfalt umgedeutet werden. Ob sich aber potentielle Kunden und das allgemeine Publikum – angesichts des Preisaufschlags – mit stilistischem Detail-Engineering, *J-Faktor* in der Werbung, synthetischem Konzeptvokabular, Hybrid-Hochrüstung und Luxushotel-Service beim Händler über diese Unentschiedenheit hinwegtrösten lassen, ist fraglich.

Graph 18



Gleichwohl: Lexus auch in Japan einzuführen, ist eine Station des langen Weges von billiger Massen- zur teuren Luxusware. Diesen Weg zu gehen, ohne Preisakzeptanz und Legitimation zu verlieren, bleibt ein strategisches Projekt und eine langfristige Herausforderung für Toyota (Graph 19). Denn: Strategie ist Kontext-Interpretation, die Bearbeitung eigener Widersprüche und das Nutzen von Schwächen der Konkurrenz (Christensen et al.). Und es gehört zu dieser Herausforderung, anstelle eines Dominanzanspruchs selbstkritisch zu bleiben, Korrekturen zu wagen und so das Vertrauen anderer zu gewinnen. Auswege aus Sackgassen sind im eigenen Kritikpotential bzw. Optionsportfolio wie im Spektrum unterschiedlicher Reaktionen und Erfahrungen der Konkurrenz angelegt.

Graph 19



#### 4. Schlußbemerkung: Im Osten nichts Neues?!

Die reichen Kunden wird das Lexus-Engagement freuen, denn es belebt den Wettbewerb zu ihrem Vorteil. Selbst wenn Toyota mit Lexus (noch) Schwierigkeiten hat, sich selbst in Frage zu stellen und einen klaren Unterschied zu setzen: Imitation ist solange legitim und erfolgreich, wie die Konkurrenz trotz hoher Preise nicht fähig ist, die Verheißung auf Qualität einzulösen (Consumers Union 2006: 154-211).<sup>30</sup> Sicherheit im entfesselten Kapitalismus ist eben knapp, begehrt und teuer. Umgekehrt gilt, daß sich die alte Herausforderung erneut stellt, insofern es den Konkurrenten gelingt, ihre Schwächen (Qualitätsmängel) zu überwinden: Wo ist dann der Unterschied? Und: Wer glaubt an ihn? Es sei denn, die Konkurrenz beginnt, Lexus zu imitieren und/oder die reiche Kundschaft merkt immer weniger im Hamsterrad-Rennen um das vermeintlich beste Produkt – frei nach dem Motto: "Hauptsache, die Ware ist neu und teuer."

Es gibt noch eine andere (weniger depressiv-paranoide) Möglichkeit des Ausblicks: Die Unsicherheit des Zugangs zu Energie und Umwelt, die Risiken und Kosten einer konfrontativen

<sup>30</sup> Siehe auch: Consumer Reports, April 2006, p. 27; zur theoretischen Bestimmung der Rolle und Wirkung von Imitation und Mimesis siehe: Anmerkung 11 (S. 15)

Monopolisierung dieser knappen Ressourcen, mithin die Bereitschaft der Reichen für die eigene sichere Alternative mehr zu zahlen, werden zunehmen. Sie werden so zunehmen, daß eine neue und nachhaltige Form der Mobilität (beispielsweise als Verbindung von dezentraler Solar-Energie-Erzeugung und Brennstoffzellenfahrzeugen) von der Oberschicht und dem Premium-Segment ausgehend entsteht, aber wegen ihres Systemcharakters auf Dauer nicht nur diesen vorbehalten sein kann, sondern im Zuge einer sozial-ökologisch orientierten Dezentralisierung und horizontalen Vernetzung in alternativen Formen zum privaten Individualbesitz (Car-Sharing) umgestaltet und dabei auch das Problem sozialer Polarisierung angegangen wird. Sich dieser Herausforderung zu stellen, wäre eine produktive Sich-Selbst-Infragestellung der Automobilindustrie, wozu sie aber weder aus sich selbst heraus noch in der Logik der Kapitalmärkte und Marktkonkurrenz, sondern nur unter dem Druck politischer Umstände bereit sein wird. Solche Umstände entstehen erst, wenn Kritik die Folgen des Status Quo aufzeigt, kraftvolle Anti-Thesen als Alternativen formuliert und politische Resonanzen auszulösen vermag. Das Lexus-Projekt zeigt (auch), daß die Automobilindustrie an sich über die notwendigen Ressourcen verfügt.

## 5. Literaturverzeichnis

- Anderson-Connolly, R. (2006):* The Problem with Growth as the Solution, in: *Challenge*, Vol. 49, No. 1 (January/February 2006), pp. 90-117
- Baudrillard, J. (2001/1968):* Das System der Dinge, Campus, Frankfurt/Main
- Becker, H. (2005):* Auf Crashkurs – Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg
- Becker, H. (2006):* Phänomen Toyota – Erfolgsfaktor Ethik, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg
- Berndt, E. (2005):* Toyota – Was ist möglich? Leipziger Universitätsverlag, Leipzig
- Berndt, E. (2006):* Zukunft von Umfeld und Organisation gemeinsam denken – Zwischenbericht über einen interkulturellen Dialog zwischen Theorie und Praxis, in: *Ritsumeikan Keigaku*, Vol. 45, No. 2, S. 51-69
- Christensen, C.M. et al. (2005):* Marketing Malpractice – The Cause and the Cure, in: *Harvard Business Review*, December 2005, pp. 74-83
- Consumers Union (2006):* Consumer Reports Buying Guide 2006, Yonkers, NY
- Cornelissen, J.P. (2005):* Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 751-764
- Dawson, Ch. (2005):* Lexus: The Relentless Pursuit, Tôyô Keizai Shinpôsha, Tôkyô (japanische Übersetzung)
- Financial Times (FT 2004):* A global drive for the affluent: carmakers seek new markets for their luxury brands, December 3, 2004, p. 11
- Financial Times (FT 2005):* Car Industry – Producers build platforms for growth, in: *Design walks the walk*, (FT Creative Business Special Report), September 13, p. 7
- Fourin (2005):* Toyota – Kokunaihatsu no Kôkyûsenmon Burando Lexus Tachiage (Aufbau der

- innländischen Luxusmarke Lexus), in: Nihon Jidôsha Chôsa Geppô, No. 78 (2005.9), S. 8-13
- Gioia, D.A. et al. (2000):* Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 63-81
- Hasegawa, Y. (2005):* Lexus – Toyota no Chôsen (Lexus – Die Herausforderung für Toyota), Nihon Keizai Shimbunsha, Tôkyô
- Hino, S. (2002):* Toyota Keiei System no Kenkyû (Forschung über das Managementsystem von Toyota), Diamond Publishers, Tôkyô
- Isozumi, T. (2006):* Jinkô Genshō Shakai no Mega Trend, Mikasa Shobō, Tôkyô
- Itami, H. (2006):* Ba no Ronri to Manejimento (Kontext-Management), Tôyō Keizai Shinpōsha, Tôkyô
- JAMAGAZINE (2005):* 2005 nen no Kuruma seikatsu no Daiyohō (Vorhersagen zum Auto-Leben 2005), in: Vol. 39, No. 1/2005, S. 23-30
- Kaneko H. (2005):* Lexus no Dilemma (Das Dilemma von Lexus), Gakken Publishers, Tôkyô
- Kitakaze, Y. (2006):* LOHAS Shōhi Tenbō (Perspektive des LOHAS-Konsums), in: EPS, 04/2006, S. 35-39
- Krebs, M. (2006):* A Look Back: The History of Japanese Luxury Brands in the U.S.; <http://www.aiadalists.org/newsroom/newsDetails.aspx?id=57180>
- Lado, A.A. et. al (2006):* Paradox and Theorizing within the Resource-Based View, in: Academy of Management Review, Vo. 31, No. 1, pp. 115-131
- Lexus (2005):* The Introduction of Lexus, Werbe-Broschüre
- Liebermann, M.B./Asaba, S. (2006):* Why do Firms imitate each other?, in: Academy of Management Review, Vo. 31, No. 2, pp. 366-385
- Liker, J.K. (2004):* The Toyota Way, McGraw Hill, New York
- Miura, A. (2005):* Karyû Shakai (Die Unterschichten-Gesellschaft), Kôbunsha Shinsho, Tôkyô
- Nikkei Business (NB) (2005):* Lexus – Toyota ga hanatsu Hinshitsu Kakumei no Zenbō (Lexus – Das Ganze der Qualitätsrevolution bei Toyota), in: Ausgabe vom 8.November 2005, S. 30-45
- Nisbett, R.E. (2003):* The Geography of Thought, Free Press, New York/London
- Nonaka, I. et al. (2005):* Senryaku no Honshitsu (Das Wesen von Strategie), Nihon Keizai Shimbunsha, Tôkyô
- Ohmae, Kenichi (2006):* The Impact of Rising Lower-Middle Class Population in Japan, Kôdansha, Tôkyô (japanisch)
- Ortmann, G. (2003):* Regel und Ausnahme, Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Ôtake, F. (2005):* Nihon no Fubyôdô (Japans Ungleichheit), Nihon Keizai Shimbunsha, Tôkyô
- Petit, P. (2005):* Managerial Capitalism by Any Other Name, in: Challenge, September-October 2005, pp. 62-78
- Reed, A./Bolton, L.E. (2005):* The Complexity of Identity, in: MIT Sloan Management Review, Spring 2005, pp.18-22
- Sennett, R. (2006):* The Culture of the New Capitalism, Yale University Press, New Haven
- Sugiura, S. (2006):* A Tale of Three Cities – Product mixes likely to deteriorate, HSBC Global Research Report (Transport Equipment/Asia Automobiles), January 2006



- Tachibanaki, T. (1998):* Nihon no Keizaikakusa (Wirtschaftliche Unterschiede in Japan), Iwanami Shinsho, Tōkyō
- Tachibanaki, T. (2004):* Kakei kara miru Nihon Keizai (Die Wirtschaft Japans aus der Sicht der privaten Haushalte), Iwanami Shinsho, Tōkyō
- Tachibanaki, T. (2005):* Kigyō Fukushi no Shūen (Das Ende betrieblicher Fürsorge), Chūō Shinsho, Tōkyō
- Tachibanaki, T. et al. (2004):* Fūinsareru Fubyōdō (Verschwiegene Ungerechtigkeit), Tōyō Keizai Shinpōsha, Tōkyō
- Tachibanaki, T./Mori, T. (2005):* Nihon no Okanemochi Kenkyū (Forschung über die Reichen Japans), Nihon Keizai Shimbunsha, Tōkyō
- Tachibanaki, T./Urakawa K. (2006):* Nihon no Hinkon Kenkyū (Forschung über Armut in Japan), Tōkyō Daigaku Shuppankai, Tōkyō
- Tatara, M. (1990):* Identity no Shinrigaku (Psychologie der Identität), Kōdansha Gendai Shinsho, Tōkyō
- Tsukamoto, K. (2005):* Jidōsha ga abunai (Autos sind gefährlich), Shinchō Shinsho, Tōkyō
- Tsukamoto, K. (2006):* Hollywood Star wa naze Prius ni noru no ka? (Warum fahren Hollywood-Stars den Prius?), Asahi Shimbunsha, Tōkyō
- Van der Heijden, K. et al. (2002):* The Sixth Sense - Accelerating Organizational Learning with Scenarios, Wiley, Chichester
- Veblen, T. (1899):* The Theory of the Leisure Class – An Economic Study in the Evolution of Institutions, Vanguard Press, New York (Reprint Edition 2004)
- Weller, Ch. (2006):* The Middle Class Falls Back, in: Challenge, Vol. 49, No. 1 (January/February 2006), pp.16-43
- Yamamoto, T./Katō, K. (2006):* Toyota/Lexus Zanpai (Die Niederlage von Toyota/Lexus), Business Sha, Tōkyō
- Yokota, H./Sataka, S. (2006):* Toyota no Seitai (Toyotas wirkliche Gestalt), Kinyōbi, Tōkyō

## **LEXUS in Search between Identity and Image**

**Enno Berndt**

### **Abstract**

This paper deals with Toyota's attempt to establish Lexus as a premium brand in the Japanese car market since August 2005. It explains this attempt as a strategic challenge, an organizational experiment and effort to create a new perception towards Toyota, by offering products and telling stories, which should be different from those, commonly expected, whether positive or negative, as being typical for Toyota. By trying to establish a difference between its own past and former views by others, the relation between identity and image is being put under pressure. How are attempts to change image affecting identity, which is meant to be a foothold and stabilizer? Can Toyota change both its self-understanding and the way it behaves (identity) and the way others see it (image) at the same time? Having these questions in mind, the paper describes and interprets the modus, in which Toyota attempts to communicate and legitimize the message of this experiment. The paper looks for contradictions, which occur, when existing values and forms of behaviour are under question and dialectically transformed into obviously different ones. It examines how the Toyota story of change is told as the creation of something new, without being able to completely neglect its origins and relationship to the past.

### **Keywords**

Identity and Image, Organizational Culture, Brand Building, Automotive Industry, Toyota

