

# Erfolgreich in der Nische unterwegs

Der kleine japanische Autobauer Subaru schlägt sich wacker in einer Branche, in der vor allem Größe zählt

Florian Brückner  
Düsseldorf

Geht es nach Fiat-Chef Sergio Marchionne, dann muss ein Autohersteller fünf bis sechs Mio. Fahrzeuge produzieren, um überlebensfähig zu sein. Davon ist Subaru weit entfernt. Für 2009 rechnet Ikuo Mori, Präsident der Subaru-Mutter Fuji Heavy Industries, mit weltweit 560 000 verkauften Autos, wie er dem Handelsblatt sagte. Im Vorjahr waren es 585 074.

Trotzdem können Mori die Rechen Spiele des Fiat-Chefs kalt lassen. Subaru, der nach eigenen Angaben weltweit größte Hersteller von Autos mit Allradantrieb, ist trotz Branchenkrise auf Wachstumskurs. „Für dieses Jahr erwarten wir einen höheren Autoabsatz als im vergangenen Jahr“, sagt Mori. In den USA gehört Subaru zu den wenigen Autobauern, die zulegen konnten. In den ersten zehn Monaten 2009 lag das Wachstum bei 13 Prozent, während der Automarkt im selben Zeit-

raum um 26 Prozent einbrach. Alles in allem konnte Subaru 216 652 Autos verkaufen, 2010 sollen es 230 000 werden.

Christoph Stürmer, Autoexperte beim Marktforschungsinstitut IHS Global Insight, erklärt sich den US-Erfolg mit dem Image der Marke als Hersteller hochwertiger Autos, deren Preise niedriger seien als bei der deutschen Konkurrenz. Daneben, so Heike Proff, Professorin an der Universität Duisburg-Essen, sei Subaru nicht im Segment der Trucks und Vans vertreten, das besonders stark eingebrochen sei.

## Gewinn trotz geringer Stückzahl

Die Autokrise ist an Subaru freilich nicht spurlos vorbeigegangen. Dennoch ist das gesunkene Produktionsvolumen für Fuji-Präsident Mori kein Grund zur Sorge. Auch bei einem Produktionslevel zwischen 500 000 und 600 000 Einheiten erwirtschaftete Subaru noch einen Gewinn. Obwohl Mori von ei-

nem weiter schwierigen Markt ausgeht, ist er optimistisch - und das gerade wegen der geringen Größe Subarus. „Es ist eher unwahrscheinlich, dass ein kleiner Nischenhersteller wie Subaru von der allgemeinen Marktnachfrage stark beeinflusst wird.“

## „Die Kunden von Subaru bilden eine verschworene Gemeinschaft.“

Christoph Stürmer  
Analyst von Global Insight

In Deutschland liegt der Marktanteil bei 0,2 Prozent. Für Autoexperte Stürmer kein Nachteil: „Wie früher bei Saab gibt es einen unaufgeregten Kult um die Marke. Die Kunden bilden eine verschworene Gemeinschaft.“ Diese unterscheidet sich von der Kundschaft der Volumenhersteller. Beispiel Deutschland: „Der typische Subaru-Kunde

ist etwa 45 Jahre alt, gut gebildet, oft selbstständig und verfügt eher über ein etwas höheres Einkommen“, sagt Jens Becker, Geschäftsführer von Subaru Deutschland. Dies mache sich dadurch bemerkbar, dass der Anteil an Autofinanzierungen beim Neuwagenkauf auf einem, wie Becker sagt, sehr niedrigen Niveau liegt.

Zwar ist Subaru in Deutschland von Wachstumsraten wie denen in den USA weit entfernt, steht aber vergleichsweise gut da. Im Vorjahr wurden zwar laut Kraftfahrt-Bundesamt mit 9 200 Autos 4,2 Prozent weniger Autos zugelassen als 2008. Bei BMW etwa betrug der Rückgang allerdings 9,4 Prozent, bei Mercedes 13,9 Prozent.

Ein Grund für Subarus Stabilität: hohe Kundenfokussierung. Dadurch, so Professorin Proff, erlange Subaru Top-Platzierungen bei Bewertungen der Kundenzufriedenheit. Anders als Volumenanbieter entwerfe Subaru Autos für kleine,

klar definierte Zielgruppen, etwa Förster oder Bergbauern. Dass sich deren Zufriedenheit nicht in höheren Absatzzahlen niederschlägt, hat für Proff einen Grund: „Was nützt das beste Ranking in der Kundenzufriedenheit bei 0,2 Prozent Marktanteil? Oder anders gesagt: Es gibt nicht genügend Förster in Deutschland.“

Deshalb setzt Deutschland-Chef Becker auf neue Modelle und Antriebe, um neue Kunden zu gewinnen: „Unser Ziel sind mittelfristig 18 000 bis 20 000 Einheiten.“ Dass Subaru trotz niedriger Stückzahlen vor den kommenden großen technologischen Herausforderungen nicht kapitulieren muss, liegt vor allem an Toyota. Der japanische Autoriese ist mit 16,5 Prozent an der Subaru-Mutter Fuji Heavy Industries beteiligt. Eine Partnerschaft, die sich für Subaru auszahlt; erlangt der kleine Hersteller doch so Zugriff auf Technologien bis hin zu kompletten Fahrzeugen.