

Florian Kohlbacher

Kurz gefasst:

Koordiniertes Kopieren und kreatives Kooperieren

- Toyota wächst und expandiert unaufhaltsam und hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Global Player entwickelt. Seither dient das Unternehmen auch branchenfremden Firmen als Vorbild und Benchmark.
- Ein Großteil von Toyotas Erfolgsgeheimnis liegt im Toyota Way. Das Unternehmen setzt dabei immer mehr auf das Wissen und die Expertise lokaler Fachkräfte und Partner.
- Die Strategie des Unternehmens lautet: „act global – learn local“.



Foto: Ablestock

Toyota – das dieses Jahr seinen 70. Geburtstag feiert – scheint seiner Konkurrenz davon gefahren zu sein. 2003 haben seine Gewinne erstmals die Einnahmen seiner drei größten Wettbewerber zusammen überstiegen. Als profitabelster und schon bald auch stückzahlmäßig größter Automobilhersteller der Welt ist Toyota nicht nur in seiner Branche hoch angesehen, sondern dient auch vielen anderen Firmen rund um den Globus als Vorbild und Benchmark. In der Tat gehören für viele industrielle Hersteller – aber mittlerweile auch für Dienstleistungs- und andere Firmen – von Toyota abgeleitete Schlagwörter und Konzepte wie „Lean Manufacturing“ und TPS (Toyota Production System) zum Repertoire oder sind Teil eines Reformierungs- und Verbesserungsplanes. Doch obwohl Toyota mit seinen Management- und Arbeitspraktiken recht offen umgeht und diese auch seit vielen Jahren in zahllosen Publikationen, Kursen und Workshops beschrieben und gelehrt werden,

gelingt es kaum einem Unternehmen, Toyota nachzuahmen oder die Prinzipien überhaupt nur annähernd so erfolgreich einzusetzen. Was ist das Geheimnis von Toyotas Erfolg? Kann Toyota überhaupt kopiert werden und wenn ja wie?

Act global – learn local

Interessanterweise stellt sich diese Frage nicht nur für ambitionierte Firmen rund um den Globus, sondern auch für Toyota selbst. Durch das rasante Wachstum und die weltweite Erschließung neuer Länder und Märkte ist Toyota mittlerweile zu einem wirklichen Global Player geworden. Dabei muss Toyota sich mit Eröffnung jeder neuen Auslandsniederlassung oder Produktionsstätte sozusagen selbst neu kopieren und nachahmen. Bis heute wird diese Aufgabe vor allem von den so genannten Koordinatoren wahrgenommen: erfahrene Toyota-Veteranen und Experten aus dem Stammhaus in Japan – oft auch mit Auslandserfahrung –, die als Expatriates die Mit-

arbeiter vor Ort schulen und ihnen durch gemeinsame Zusammenarbeit den Toyota Way direkt vorleben und beibringen.

In der Tat handelt es sich bei vielen der Toyota-Methoden nicht um Routinen und Prinzipien, die sich einfach nach Lehrbuchschema niederschreiben und auswendig lernen lassen. Es sind vielmehr direkt wahrgenommene praktische Erfahrungen und implizites – nicht oder kaum kodifizierbares – Wissen, das dem Toyota Way und damit auch Toyotas Erfolg zugrunde liegt. Bis heute sind die Koordinatoren deshalb unermüdlich rund um den Globus im Einsatz, um den Toyota Way zu verbreiten. Allerdings tut sich aufgrund des rasanten Wachstums der vergangenen Jahre ein Problem auf: Es gibt nicht mehr genügend Koordinatoren, um den ständig steigenden Bedarf weltweit abzudecken. Dieses Problem hat sich durch den demografischen Wandel in Japan noch verstärkt und wird vermutlich noch weiter zunehmen.

Um sich diesem Personalproblem und anderen Herausforderungen zu stellen,

die das globale Wachstum mit sich bringt, musste Toyota von einer Japan-zentrierten Strategie auf eine regional-globale Strategie à la „think global – act local“ oder „act global – learn local“, wie es bei Toyota heißt, umstellen. Dabei spielen lokale Mitarbeiter eine immer größere Rolle und übernehmen mehr und mehr Verantwortung. Toyota hat erkannt, dass Herkunft und Muttersprache eines Mitarbeiters in einem wirklich globalen Unternehmen keinen Unterschied mehr machen dürfen. Natürlich sind die japanischen Koordinatoren nach wie vor

läuft seit dem Jahr 2004 und basiert auf einer Produktionsplattform für fünf robuste und günstige Fahrzeugmodelle – Vans, Pick-ups, Geländelimosinen –, die speziell auf die Bedürfnisse in den „Emerging Markets“ zugeschnitten sind. Diese Modelle wurden – aufbauend auf gründlichen Marktrecherchen vor Ort, unter anderem in Zusammenarbeit mit lokalen Vertriebspartnern – zwar noch in Japan entwickelt, Produktionsstandorte sind aber Werke in Thailand, Indonesien, Südafrika und Argentinien.

werber zusammen, um seine Position im europäischen Markt zu stärken und Marktchancen in Osteuropa zu nutzen. Interessant ist dabei die Aufgabenteilung nach Kompetenzen, wobei grundsätzlich Toyota für Entwicklung und Produktion und PSA für Einkauf und Zulieferermanagement zuständig ist, aber Überschneidungen und gegenseitiges Lernen ebenso gewünscht wie gefördert werden. Toyota setzt dabei auf die Erfahrung und Expertise von PSA im Umgang mit europäischen Zulieferern sowie dem spezifischen Kostendruck und Preiswettbewerb, nimmt aber auch Anregungen für Verbesserungen in Werks- und Produktionsmanagement offen auf.

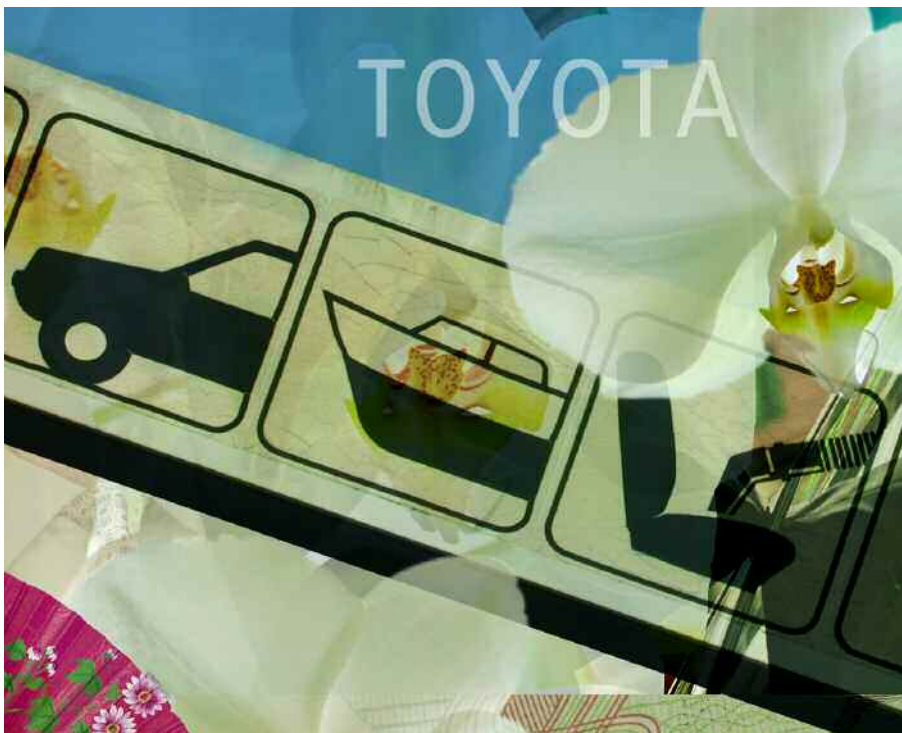


Foto: Ablestock

Toyota Way: Die Wertschöpfungskette fest im Fokus

wichtig, aber japanische Nationalität und Stallgeruch aus dem Stammtausch sind keine bedingungslosen Entscheidungskriterien mehr. Dazu kommt, dass Expertise und Kompetenz nicht ausschließlich aus dem eigenen Unternehmen oder Zulieferernetzwerk kommen müssen, sondern durchaus auch in Zusammenarbeit mit der Konkurrenz erworben werden können und entstehen dürfen.

Umsetzung der Unternehmensstrategie
Zwei aktuelle Beispiele sollen dies verdeutlichen:

1. Innovative International Multi-purpose Vehicles (IMV) Project: Dieses Projekt

Bei IMV wird verstärkt auf lokale Expertise gesetzt und versucht, die Selbstständigkeit und Verantwortung ausländischer Standorte zu erhöhen. Es ist das erste Mal, dass Toyota-Modelle entwickelt und gebaut werden, die überhaupt nicht in Japan auf den Markt kommen.

2. Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) Joint-Venture: Die Kooperation mit der Firma PSA Peugeot Citroën in der tschechischen Republik wurde 2001 ins Leben gerufen. 2005 hat TPCA mit der Produktion und dem Verkauf begonnen. Toyota arbeitet hier ganz gezielt mit einem Wettbe-

Im Fokus: Schwellenmärkte und Europa

Wie die Beispiele gezeigt haben, nutzt Toyota lokale Expertise zur Erschließung von Markt- und Wachstumspotenzialen vor allem in „Emerging Markets“ in Asien, Afrika, Südamerika und Osteuropa. In Europa wird sich dieser Trend durch die Eröffnung des neuen Werkes in Russland 2007 wohl noch verstärken. Aber auch die bereits als gesättigt geltenden „alten“ europäischen Märkte rücken immer mehr ins Visier, seit der Wachstumsmotor in den USA wie geschmiert läuft. Im Oktober 2005 wurde Toyota Motor Europe in Brüssel als regionales Headquarter für Toyotas Europa-Geschäft eröffnet und versucht, den immer noch relativ geringen – wenngleich auch kontinuierlich wachsenden – Marktanteil von 6,2 Prozent (Stand 1. Quartal 2007) zu vergrößern.

Dabei wird die Europazentrale von 28 nationalen Marketing- und Vertriebsfirmen in 48 Ländern, 3.000 Vertriebsfilialen und acht Produktionswerken unterstützt. Der von TPCA in Tschechien produzierte Aygo, mit seinen Schwesterfahrzeugen Peugeot 107 und Citroën C1, ist ein preisgünstiger Kleinwagen, der besonders junge Fahrer ansprechen soll – ähnlich der Toyota-Jugendmarke Scion in den USA. Außerdem wird auf besonders geringen Benzinverbrauch und CO₂-Ausstoß Wert gelegt, in Europa aus Verbrauchersicht ein entscheidendes Kostenkriterium und gleichzeitig aufgrund der 2009 in Kraft tretenden EU-Regulierungen aus gesetz-

Die Grenzen des Wachstums?

Dass Toyota aufgrund des rasanten weltweiten Wachstums die Leute ausgehen, ist bei weitem nicht das einzige Problem, das der beispiellose globale Expansionskurs mit sich bringt. In den vergangenen zwei bis drei Jahren haben sich Qualitätsmängel und Rückrufaktionen unübersehbar gehäuft. In den Jahren 2004 und 2005 hat Toyota alleine in Japan jeweils knapp 1,9 Millionen Autos zurückrufen müssen, 2006 waren es auf dem wichtigen japanischen Heimatmarkt zur Jahresmitte schon mehr als eine Million Fahrzeuge. Für viele sind diese Qualitätsmängel und Probleme der Preis des Wachstums und des hohen Expansionstempos. In der Tat hängen wohl auch Toyotas Personalproblem und die Qualitätsmängel miteinander zusammen. Früher hat Toyota neue Mitarbeiter bereits vor oder zeitgleich zum Bau eines neuen Auslandswerkes eingeschult, nun bleibt oft sogar nach Inbetriebnahme nicht mehr genügend Zeit, um ausreichend zu schulen und Erfahrungen zu sammeln. Toyota hat als Gegenmaßnahme angekündigt, das Entwicklungstempo zu drosseln. Aber auch wenn der Wachstumsmotor damit etwas langsamer laufen mag, abwürgen lässt er sich sicher nicht.

licher Sicht unumgänglich. Vor diesem Hintergrund dürfte Toyotas Hybridantrieb in Europa mehr und mehr eine Schlüsselrolle zukommen. Dies gilt ganz besonders auch für Toyotas Premiummarke Lexus. In Deutschland entscheidet sich mittlerweile jeder dritte Lexus Käufer für einen Hybridantrieb.

Und das Erfolgsgeheimnis?

Auch Toyota muss sich also ständig selbst nacheifern, was keine leichte Aufgabe ist, sondern eine echte Herausforderung. Reines Kopieren alleine genügt jedoch nicht, jeder Klon-Vorgang muss auch von Kaizen-Verbesserungsmaßnahmen begleitet sein, denn der Toyota Way entwickelt sich permanent weiter. Gleichzeitig bleiben aber der Kern und gewisse Grundprinzipien bestehen. Bereits andere Toyota-Experten haben treffend erkannt: Toyota muss man kopieren, nicht kopieren. Ein mechanisches Abkupfern der Methoden – wie vielfach durch die Einführung von Lean-Manufacturing-Methoden und TPS geschehen – bleibt meist wirkungslos. Es geht vielmehr darum, von Toyota zu lernen und diese Erkenntnisse an die eigene Situation und den Kontext anzupassen und umzusetzen.

Eines der Geheimnisse des Erfolges liegt sicherlich in der Unternehmenskultur und dem damit verbundenen Toyota Way: Respekt vor Mensch und Umwelt

und eine langfristige Perspektive – insbesondere auch was Mitarbeiter und ihre Anstellungsverhältnisse betrifft – werden ganz groß geschrieben. In der Tat steht noch immer der Mensch im Mittelpunkt. Technik und Technologien werden lediglich als Hilfsmittel angesehen und nicht als potenzieller Mitarbeiterersatz durch Rationalisierung. Dies ist sicher ein Grund dafür, dass Toyota als eher konservatives Unternehmen angesehen wird. Der ehemalige Chefvolkswirt von BMW, Helmut Becker, bezeichnet es gar als „Preußen Japans“ und sieht den Erfolg in protestantischer Ethik und den preußischen Tugenden Toyotas begründet. Wie auch immer man es bezeichnen mag, der Erfolg scheint dem Unternehmen Recht zu geben.

Fazit

In der Tat ist es bei Toyota das von der Unternehmenskultur gestützte und angelebte organisationale Lernen und ständige Reflektieren, Hinterfragen und Verbessern, das einen großen Teil des Wettbewerbsvorteils auszumachen scheint. Wissenserzeugung und -austausch auf Team-, Gruppen- und Organisationsebene laufen auf persönlicher Basis mittels face-to-face Kommunikation und direkter Interaktion. IT-gestützte Wissensmanagement-Systeme werden dabei kaum gebraucht. Schließlich geht es beim Toyota Way um das wertvolle

implizite Wissen und nicht um in Computersystemen speicherbare Daten und Informationen (explizites Wissen). Toyota ist im wahrsten Sinne des Wortes eine lernende sowie Wissen erzeugende Organisation, die auch externe Firmen in sein Wissensnetzwerk zu integrieren versucht, angefangen von den Zulieferern und Händler – und sogar bis hin zu den Wettbewerbern.

Literatur:

- [1] Helmut Becker, Phänomen Toyota: Erfolgsfaktor Ethik. Springer Verlag 2006
- [2] Enno Berndt, Toyota: Was ist möglich? Zur Arbeit an der automobilen Zukunft seit den 1990er Jahren, Leipziger Universitätsverlag 2005
- [3] Kazuo Ichijo, Rapid Penetration into the Emerging Markets – The Toyota Way, Critical Eye 2005; download unter: <http://criticaleye.net/review/pdfs/1012ichijo.pdf>
- [4] Sonja A Sackmann, Toyota Motor Corporation: Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive, Bertelsmann Stiftung 2005; download unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-7A67-64AD/bst/Toyota-FINAL.pdf>



Der Autor:

Dr. Florian Kohlbacher studierte und promovierte im Bereich Handelswissenschaften/internationale BWL an der Wirtschaftsuniversität Wien. Während seiner insgesamt dreijährigen Studien- und Forschungsaufenthalte an der Kobe University sowie der Hitotsubashi University in Tokyo sammelte er wertvolle Auslandserfahrungen für seine weitere Karriere. Seit April 2007 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo.

kohlbacher@wissensmanagement.net