



## Erfolgsmaschine Toyota

Japans größter Automobilhersteller ist ein wirklicher Global Player geworden.

Von Florian Kohlbacher, Tokyo

**T**oyotas internationaler Wachstums- und Expansionskurs scheint unaufhaltsam. Anfang der 1990er Jahre überstieg der Auslandsverkauf erstmals die Anzahl der verkauften Fahrzeuge im Inland. Inzwischen verkauft der japanische Branchenprimus in Übersee dreimal so viele Fahrzeuge wie auf seinem Heimatmarkt. Gleichzeitig hat auch die Produktion in Auslandswerken sprunghaft zugenommen – 2005 waren es knapp 3,6 Millionen Fahrzeuge – und wird die Inlandsproduktion von knapp 3,8 Millionen Fahrzeugen wohl bald übersteigen. Das Toyota-Imperium erstreckt sich mittlerweile über den ganzen Globus: außerhalb Japans betreibt der Autokonzern insgesamt 52 Produktionsfirmen in 27 Ländern und Regionen und vermarktet seine Fahrzeuge in mehr als 170 Ländern und Regionen. Nicht minder beeindruckend ist auch Toyotas Modellpalette: 75 verschiedene Modelle der Toyota-Marke und acht der Marke Lexus bietet Toyota seinen Kunden rund um den Globus an.

### Vorbild Toyota

Toyota 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 und des „Toyota Way“? Kann Toyota überhaupt kopiert werden und wenn ja wie?

### Koordiniertes Kopieren

Interessanterweise stellen sich diese Fragen 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 für Verkauf und Produktion 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 Mitarbeiter 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 deshalb Toyotas Koordinatoren unermüdlich rund um den Globus im Einsatz um den Toyota Way zu verbreiten. Allerdings hat sich aufgrund des rasanten Wachstums der letzten Jahre nun ein Problem aufgetan: Es gibt nicht mehr genügend Koordinatoren, um den ständig steigenden Bedarf weltweit abzudecken. Dieses Problem hat sich durch den demographischen Wandel in Japan noch verstärkt und wird sich vermutlich noch weiter verstärken (siehe auch „Das Jahr-2007-Problem in Japan: Arbeitskräftemangel und Wissensverlust?“ in JAPANMARKT 7/2006).

### Act global – learn local

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 wichtig, aber japanische Nationalität und Stallgeruch aus dem Stammhaus sind keine bedingungslosen Entscheidungskriterien mehr. Dazu kommt, dass Expertise und Kompetenz nicht ausschließlich aus dem eigenen Unternehmen oder Zulieferernetzwerk

kommen muss, sondern durchaus auch in Zusammenarbeit mit der Konkurrenz erworben werden kann und entstehen darf.

### Konkrete Umsetzung

Zwei aktuelle Beispiele sollen dies verdeutlichen:

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

Dieses Projekt läuft seit 2004 und basiert auf einer Produktionsplattform für fünf robuste und günstige Fahrzeugmodelle – Vans, Pick-ups, Geländelimousinen – 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. 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 nicht auch in Japan verkauft werden.

2) Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) Joint-Venture. Die Kooperation mit PSA in der tschechischen Republik wurde 2001 ins Leben gerufen, 2005 hat TPCA mit Produktion und Vertrieb begonnen. Toyota arbeitet hier ganz gezielt mit einem Wettbewerber 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, Kostendruck und Preiswettbewerb, nimmt aber auch Anregungen für Verbesserungen in Werks- und Produktionsmanagement offen auf.

### 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 dieser Trend durch die Eröffnung des neuen Werkes in Russland 2007 wohl noch verstärkt werden. Aber auch die bereits als gesättigt geltenden „alten“ europäischen Märkte rücken immer stärker 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 5,1 Prozent (Stand 2005) zu vergrößern. Dabei wird die Europazentrale von 28 nationalen Marketing- und Vertriebsfirmen in 48 Ländern, 2966 Vertriebsfilialen und acht Produktionswerken unterstützt. Der von TPCA in Tschechien produzierte Aygo – mit seinen Schwesterfahrzeugen Peugeot 107 und Citroën C1 – ist ein preis-

## 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 letzten zwei bis drei Jahren haben sich Qualitätsmängel und Rückrufaktionen unübersehbar gehäuft. In den Jahren 2004 und 2005 hat Toyota alleine in Japan jeweils 1,8 Millionen Autos zurückrufen müssen, in diesem Jahr sind es auf dem wichtigen japanischen Heimatmarkt zur Jahresmitte schon mehr als eine Million Fahrzeuge gewesen. Für viele sind diese Qualitätsmängel und Probleme der Preis des Wachstums und des hohen Expansions tempos. Da kann auch der neue Unternehmensrekord von weltweit knapp 4,1 Millionen produzierten Fahrzeugen im

ersten Halbjahr 2006 (Steigerung von zehn Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum) nicht hinwegtäuschen.

Offensichtlich hängen Toyotas Personalprobleme 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 Erfahrung zu sammeln. Toyota hat als Gegenmaßnahme angekündigt, das Entwicklungstempo etwas zu drosseln. Aber auch wenn Toyotas Wachstumsmotor damit etwas langsamer laufen mag, abwürgen lässt er sich sicher nicht.

günstiger Kleinwagen, der besonders junge Fahrer ansprechen soll – ähnlich der Toyota-Jugendmarke Scion in den USA. Außerdem wird auf besonders geringen Benzinverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß Wert gelegt, in Europa aus Verbrauchersicht ein entscheidendes Kostenkriterium und gleichzeitig aufgrund von 2009 in Kraft tretenden EU-Regulierungen aus gesetzlicher Sicht unumgänglich. Vor diesem Hintergrund könnte Toyotas Hybridantrieb in Europa mehr und mehr eine Schlüsselrolle zukommen.

**Und das Erfolgsgeheimnis?**

Auch Toyota muss sich also ständig selbst naheifern, was keine leichte Aufgabe ist, sondern eine echte Herausforderung. Reines Kopieren alleine genügt jedoch nicht, jeder „Klonungsvorgang“ muss auch von Kaizen-Verbesserungsmaßnahmen begleitet sein, denn der „Toyota Way“ entwickelt sich ständig weiter. Gleichzeitig bleiben aber der Kern und gewisse Grundprinzipien bestehen. Wie bereits andere Toyota-Experten treffend erkannt haben, „Toyota muss man kapiern, 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 dann an die eigene Situation und den Kontext anzupassen und umzusetzen.

Eines der „Geheimnisse“ des Erfolges liegt sicherlich in der Unternehmenskultur von Toyota und damit verbunden im „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

potentieller Mitarbeiterersatz durch Rationalisierung. Dies ist wohl mit ein Grund dafür, dass Toyota als eher konservatives Unternehmen angesehen wird. Der ehemalige Chefvolkswirt von BMW, Helmut Becker, bezeichnet sie 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 Toyota Recht zu geben.

**MEHR ZUM THEMA**

- Helmut Becker, Phänomen Toyota: Erfolgsfaktor Ethik. Springer Verlag 2006.
- Helmut Becker, Auf Crashkurs – Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, Springer Verlag 2005.
- Enno Berndt, Toyota: Was ist möglich? Zur Arbeit an der automobilen Zukunft seit den 1990er Jahren, Leipziger Universitätsverlag 2005.
- Kazuo Ichijo, Rapid Penetration into the Emerging Markets – The Toyota Way, Critical Eye 2005; download unter: <http://criticaleye.net/review/pdfs/1012ichijo.pdf>
- Sonja A Sackmann, Toyota Motor Corporation: Eine Fallstudie aus unternehmerkultureller Perspektive, Bertelsmann Stiftung 2005; download unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-7A6764AD/bst/Toyota-FINAL.pdf>
- Toyota News auf der Handelsblatt Homepage [www.handelsblatt.com/toyota](http://www.handelsblatt.com/toyota)



**Florian Kohlbacher** ist Associate Research Partner an der Wirtschaftsuniversität Wien und derzeit Visiting Researcher an der Graduate School of Commerce and Management, Hitotsubashi University, Tokyo.  
Email: [florian.kohlbacher@wu-wien.ac.at](mailto:florian.kohlbacher@wu-wien.ac.at)

**Toyotas weltweite Operationen (Stückzahlen für 2005)**

