

Berndt, Enno: *Toyota: Was ist möglich? Zur Arbeit an der automobilen Zukunft seit den 1990er Jahren*. Mitteldeutsche Studien zu Ostasien, Bd. 9. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 2005, 237 S., € 30,-

Besprochen von Roman Ditzer

Das Interesse an Toyota ist ungebrochen und scheint den kontinuierlich ansteigenden Verlauf der Indikatoren nachzuvollziehen, die den Erfolg des Unternehmens abbilden. Verwunderlich ist dies nicht, schließlich zieht Erfolg sämtliche Formen der Aufmerksamkeit auf sich. So auch mannigfache Versuche, diesen zu erklären oder durch entsprechende Aufbereitung übertragen und nachvollziehen zu können. Anleitung zu geben zum „mimetischen Lernen“, wie es bei Enno Berndt heißt, ist seine Sache jedoch nicht. Er will vielmehr „Nachdenken über Toyota“ (13) und aufzeigen, „wie sich das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld in Japan seit den 1990er Jahren entwickelt und das Einzelunternehmen Toyota sich in diesem Kontext wichtigen Problemen gestellt hat“ (8). Ziel des Buches ist somit, Besonderheiten des Handelns von Toyota zu erfassen, zu beschreiben und zu erklären. Dies geschieht im Rahmen einer Aufsatzsammlung. Die Aufsätze stammen aus den Jahren 1997 bis 2004 und sind für die Veröffentlichung in Buchform überarbeitet worden.

Interessant ist der Ansatz, nicht einmal mehr die diversen Erfolgsfaktoren Toyotas zu beschreiben, sondern im Gegenteil das Augenmerk auf die Schwächen zu richten und aus dem Umgang mit den eigenen Problemen neue Erkenntnisse über das Unternehmen zu gewinnen. Toyota gebührt das Verdienst, mit seinem Toyota-Produktionssystem den Widerspruch zwischen Kosten, Qualität, Geschwindigkeit und Flexibilität weitgehend aufgehoben zu haben. Die hohe Kompetenz Toyotas in Bezug auf die Produktion ist hinlänglich bekannt; „Originalität bzw. das Differenzierungspotenzial der Produkte von Toyota sind hingegen umstritten“ (11).

Was unternimmt Toyota, um dieses Problem zu lösen?

Berndt widmet sich zunächst dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld im Japan der 1990er Jahre. Dies ist der „strukturelle Kontext und Möglichkeitsraum, in dem das Einzelunternehmen Toyota agiert“ (17). In diesem ersten Teil des Buches kommen allerdings Zweifel am Bezug zwischen Inhalt und Buchtitel auf. In den Artikeln wird die Situation japanischer Großunternehmen in den 1990er Jahren charakterisiert. Berndt reflektiert den Stand des Personalmanagements in Japan im Allgemeinen sowie die Implikationen für ausländische Unternehmen. Er bietet

einen theorielastigen Überblick über die Entwicklung der Entlohnungssysteme. Der Leser erfährt vom aktuellen Stand der Diskussion um die „J-Firm“. Diese Beiträge haben als solche ihren Wert. Eine Darstellung der jeweiligen Ausprägung bei Toyota bleiben sie jedoch schuldig. Daran ändern auch die kurzen abschließenden Sätze zu Toyota nichts. Zum Verständnis der Fallstudien im zweiten Teil des Buches braucht man diese Kapitel nicht. Der Leser, der in erster Linie Informationen zu Toyota sucht, beginnt mit der Lektüre direkt bei den Fallstudien.

Toyota hat auch in der eigenen Wahrnehmung eine Produktschwäche. Einem Teil der potenziellen japanischen Käufer erscheinen „Toyotas Produkte – ungeachtet ihrer technischen Solidität, permanenten Werbepräsenz und relativ günstigen Preise – unattraktiv, wenig originär und geradezu unsympathisch.“ Dies sind die Zwanzig- bis Dreißigjährigen, „anspruchsvolle, gut informierte, eigenständig selektierende und differenzierungsorientierte Konsumenten“. Bei dieser Käufergruppe liegt der Marktanteil Toyotas mit 30 % deutlich unter dem Durchschnittswert für den gesamtjapanischen Markt von 40 % (120). Vor dem Hintergrund, dass es zuvor gelungen war, Käufer auf Lebenszeit an die eigenen Produkte zu binden, kommt dies einer Krise der Produktpolitik gleich. Toyotas „offensichtliche Schwäche, authentisch-attraktive Produkte zu entwickeln, wird zum Problem. Gefragt ist die Fähigkeit, auf andere Art und Weise Produkte zu gestalten, ohne die bisherige Stärke (die operationale Effizienz) aufzugeben“ (121).

Was unternimmt Toyota also, um dieses Problem zu lösen?

Dies legt Berndt in den fünf Fallstudien des zweiten Teils seines Buches dar. Diese Artikel sind alle im neuen Millennium entstanden und damit sehr aktuell. Die Fallstudien nehmen die Hälfte des gesamten Textumfangs ein und rechtfertigen wiederum, Toyota in den Buchtitel aufzunehmen. Exemplarisch wird im Folgenden eine dieser Fallstudien betrachtet.

Die WiLL-Fahrzeuge¹, die im Jahr 2000 ebenso plötzlich auftauchten, wie sie 2003 wieder verschwanden, sind manchem Japan-Beobachter aufgefallen. Es handelte sich dabei um eine ungewöhnliche Kooperation zwischen Toyota und anderen Unternehmen aus der Konsumgüter-Branche wie Matsushita Electric, Asahi Beer, Kaō, Kinki Nippon Tourist, Kokuyō und Ezaki Glico. Die als solche erkannte Produktschwäche sowie der feh-

¹ Im Unterschied zu Toyota bietet Matsushita Electric weiterhin eine Produktserie unter dem Namen WiLL an. Matsushita Electric erklärt den Kunstbegriff WiLL auf der Homepage <http://national.jp/will/> damit, dass der klare „Wille“ des „Senders“ (Konsumenten) in den Produkten zum Ausdruck kommen soll. WiLL-Produkte wurden speziell für die jüngere Generation der Käufer entwickelt, die einen neuen und innovativen Styling der Produkte bevorzugen.

lende Zuspruch seitens eines strategisch wichtigen Käufersegments waren der Ausgangspunkt für die Kooperation. Toyota hatte schon 1997 eine interdisziplinäre Projektgruppe namens Virtual Venture Company (VVC) gegründet, in der junge Firmenangehörige zunächst die Lebenswelt der Zielgruppe zu erfahren und zu verstehen suchten. Auf das Betreiben von Toyota wurden externe Partner für ein Projekt zur gemeinsamen Konzeptsuche versammelt. Damit wurde eine Experimentierstätte geschaffen, die bewusst außerhalb der etablierten Abteilungen für Produktentwicklung und Konstruktion lag. Ergebnis dieses unkonventionellen Ansatzes waren die drei WiLL-Fahrzeuge, die in den Jahren 2000 bis 2004 angeboten wurden. Diese wurden innerhalb sehr kurzer Zeit entwickelt und machten Gebrauch von Toyota-Plattformen. Kommerzieller Erfolg war ihnen nicht beschieden, mittlerweile ist die Marke wieder vom Markt verschwunden, doch die Bedeutung des WiLL-Projekts liegt in einem anderen Bereich: Toyota hat Ressourcen eingesetzt, um mit der eigenen Innovationsfähigkeit zu experimentieren: „Das Karosserie-Design-Konzept war eine Antithese zum konservativen Design von Toyota. Das hat Toyota-Entwicklungsteams provoziert und stimuliert [...]“ (131). Das Experiment stand nicht unter dem Primat, Profite zu erwirtschaften, sondern neue Wege der Produktentwicklung zu erlernen. Das VVC-Projekt war somit eine Lernwerkstatt des Innovationsmanagements.

Weitere Fallstudien behandeln den F&E-Mitteleinsatz, der Telematik (das Auto als Schnittstelle der Telekommunikation), die Entwicklung alternativer Antriebe im Allgemeinen sowie die Hybrid-Antriebstechnik im Speziellen.

Was stellt der Autor übergreifend fest?

In den Fallstudien stellt Berndt dar, in welcher Art und Weise Toyota die eigene Zukunft gestaltet: Neue Technologien werden nicht als isolierte Business Cases betrachtet und entwickelt, sondern als Ergänzung des Angebots als Automobilhersteller. Ziel ist nicht die kurzfristige Rendite sondern die Entwicklung langfristiger Wachstumsfelder (155). Die Bearbeitung der Themen geschieht mit langem Atem und großem Mitteleinsatz (157).

Bei Toyota geht es nicht primär darum, kurzfristig eine überdurchschnittliche Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erzielen. Ressourcen und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens werden vielmehr langfristig gestaltet. Ein solches Denken und Handeln prägt alle Bereiche, Hierarchieebenen und Beziehungen des Unternehmens, auch die zu den Zulieferern. (196)

Es ist mitnichten so, dass dabei ein ausgeklügelter Masterplan umgesetzt wird. Berndt charakterisiert die Versuche der Zukunftsgestaltung als „kreisendes Suchen“ (124) oder „tastendes Lernen“ (166). „Man konzen-

triert sich nicht von vorneherein und ausschließlich auf eine Variante, den ‚großen Wurf‘, sondern entfaltet geduldig in optionaler Breite. Hier ist nicht die Logik eines Entweder-Oder am Werke sondern die eines suchenden Sowohl-Als-Auch“ (133). Der Eindruck, Toyota setze zum Beispiel bei der Hybrid-Technologie einen „genialen Schlachtplan“, eine im Vorhinein beschlossene Strategie, um, wird durch die PR-Arbeit zwar im Nachhinein vermittelt, entspricht jedoch laut Berndt nicht der Realität (177).

Die Arbeit an der eigenen Zukunft wäre somit als Untertitel treffender als das programmatisch verkündete „Zur Arbeit an der automobilen Zukunft“. Inwieweit Toyota damit die automobilen Zukunft der gesamten Branche gestaltet, bleibt abzuwarten. Interessant sind die Gegenüberstellungen mit anderen Protagonisten der japanischen oder weltweiten Automobilindustrie, weil diese die Bandbreite strategischen Verhaltens aufzeigen. Daraus ergibt sich die Frage nach den Gründen für das Verhalten Toyotas. Berndt nennt die Orientierung auf einen Ausgleich der Interessen zwischen verschiedenen Stakeholdern als ein zentrales Motiv. Der Autor stellt eine Konsistenz fest von Corporate Governance, Corporate Culture und Corporate Strategy (111) und nennt „eine am Interessenausgleich und langfristigen Überleben ausgerichtete Unternehmensführung, -steuerung und -kontrolle (Corporate Governance), eine entsprechende Themensetzung durch das Top-Management, eine kollektiv-horizontale Lern- und Diskussionskultur und eine langfristige Kompetenzbildung in der gesamten Organisation“ (157).

Zum Schluss eine Anmerkung zum sprachlichen Stil: So erfreulich die Aktualität der Beiträge und der verwendeten Quellen und Zahlen auch ist, so geht die Schnelligkeit der Veröffentlichung auch mit Einbußen einher. Ein sorgfältiges Lektorat hätte zu Ausdrücken wie „White Collarisierung“ (22), „Kommoditisierung von Massenprodukten“ (80, 153) oder „automobilares Wachstum“ (197) sicherlich Alternativen vorgelegt. Anmerkungen zum Stil eines Autors sind immer vom persönlichen Geschmack des Rezensenten geprägt. Erlaubt sei an dieser Stelle die Beobachtung, dass die Zwischenüberschriften teilweise in einem stilistischen Gegensatz zum Duktus des Textes stehen. Ankündigungen wie beispielsweise „Bubble, Bubble... How Much Trouble: Corporate Governance Revised“ (95) wecken Erwartungen, denen der Text mit Formulierungen wie der folgenden nicht entspricht: „Folgerichtig erfährt [das Hybride] in evolutionär orientierten Strategiemodellen pluralistischer Emergenz eine Wertschätzung als flexible, tragfähige ‚Pontonbrücke‘ zwischen dem Heute und dem Morgen“ (167).

Autohäuser bieten Sonderausstattungen und Extras zu ihren Fahrzeugen an. Wenn der Leipziger Universitätsverlag analog dazu „Extras“ zu seinem Titel anböte, wäre ein Abkürzungsverzeichnis eine der sinnvollen

Optionen. In der Wahrnehmung des Rezensenten jedenfalls sind Kürzel wie HEV (Hybrid Engine Vehicle), ICE (Internal Combustion Engine), VICS (Vehicle Information and Communication System) und anderes mehr noch nicht so weit im allgemeinen Sprachgebrauch verankert, dass ihr Verständnis nach einmaliger (oder auch kein-maliger) Erklärung im Text vorausgesetzt werden könnte.

Zusammenfassend bietet Enno Berndts Buch eine interessante und detaillierte Materialsammlung zur Entwicklung Toyotas in der letzten Dekade. Es beschränkt sich dabei nicht auf die Darstellung der Empirie. Die bei Toyota beobachteten Ausprägungen der Realität werden konsequent aus der Warte der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie diskutiert. Über die Theorie hinaus bietet der Autor intrinsische Erklärungsansätze aus dem Inneren der Organisation. Das Buch ist eine wertvolle Ergänzung der in der westlichen Rezeption dominanten amerikanischen Veröffentlichungen zum Thema Toyota.