
2.1 Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Die Wirtschaftspresse feierte im Jahr 2008 die Toyota Motor Company. Erstmals gelang es Toyota, mit knapp neun Millionen verkauften Fahrzeugen seinen Rivalen General Motors zu überflügeln. Nach über 70 Jahren stürzten die Japaner den US-Traditionskonzern im Ranking der weltgrößten Automobilproduzenten vom Spitzenplatz in eine tiefe Rezession. Beste Qualität, günstiger Verbrauch, höchste Kundenzufriedenheit und erschwingliche Preise machten Toyota zum Liebling der automobilen Kundschaft. Sicherlich versprühte dieser Erfolg auch Stolz und Anerkennung bei Management und Mitarbeitern. Toyota betonte aber immer wieder, auch in dem Kopf-an-Kopf-Rennen mit Volkswagen in den Jahren danach, dass die absolute Größe des Konzerns nicht das primäre Ziel wäre. Was Toyota in seinem Innersten tatsächlich erschüttern würde, wäre ein Wettbewerber, der bessere Qualität, besseren Service und größere Zuverlässigkeit liefern könnte. Bis dato hat das aber noch niemand geschafft.

Toyota setzt bis heute unangefochten den Maßstab in der Branche. Das gilt für Qualität und Kundenzufriedenheit ebenso wie für Profitabilität und Produktivität. Auch in den Disziplinen Vertrieb und Marketing ist Toyota Spitze. Eine exzellente Marketingleistung war es beispielsweise, Lexus als neue Luxusmarke in den Märkten zu etablieren. Lexus wurde in diesem Segment Marktführer in den wichtigen Automobilmärkten USA und Asien. Es scheint, als könne Toyota jede Aktivität erfolgreich und nachhaltig umsetzen.

Doch die Zeiten waren für Toyota nicht immer so erfolgreich. Mit bescheidenen Mitteln und Kapazitäten baute die Toyota Motor Company 1947 ihren ersten Kleinwagen. Bereits 1948 sah sich die Company mit einer existenziellen Krise konfrontiert. Die japanische Wirtschaft lag am Boden, Toyota hatte einen gigantischen Schuldenberg aufgebaut. Um das Unternehmen vor dem Bankrott zu retten, entschied sich der damalige Präsident der Company, über 1000 Arbeiter zu entlassen. Die japanischen Gewerkschaften setzten nach einem harten Arbeitskampf durch, dass den verbliebenen Mitarbeitern

eine lebenslange Beschäftigung garantiert wurde. Zudem akzeptierte Toyota auf Druck der Gewerkschaften ein neues Entgeltsystem. Nicht mehr die geleistete Tätigkeit war Basis für die Entlohnung, sondern die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Ein Bestandteil des Lohns war fortan eine gewinnabhängige Bonuszahlung. Dieses einschneidende Ereignis löste einige grundlegende Entwicklungen aus.

Toyota verstand den Kompromiss nicht als Last, sondern begann systematisch und Schritt für Schritt, die Fähigkeiten seiner Arbeiter kontinuierlich zu verbessern und ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Arbeitsleistung bestmöglich einzusetzen. Die Ingenieure und Arbeiter fingen an, die knappen Ressourcen an Material und Maschinen optimal zu nutzen. Denn einzig Prozessverbesserungen versprachen eine Steigerung der Produktivität. An Investitionen in Maschinen war in der wirtschaftlich schwierigen Nachkriegszeit nicht zu denken. Mit dieser Strategie gelang es Toyota beispielsweise, auf einer Fertigungsstraße mehrere Pkw-Modelle zu bauen, Maschinen sehr flexibel einzusetzen und Material effizienter zu nutzen. Im Grunde genommen hat hier das einzigartige Toyota-Produktionssystem seinen Ursprung. In dieser Anfangszeit waren es vor allen die Ingenieure Taiichi Ohno (vgl. Toyota 2015) und Shigeo Shingo (vgl. Vardemann 2015), die dieses Produktionssystem flächendeckend einführten und immer weiter verbesserten. Die beiden Ingenieure bedienten sich der Qualitätsstrategien des amerikanischen Qualitätsmanagement-Pioniers Walter A. Shewhart (vgl. Deming 1967) und seines Schülers William Edwards Deming (vgl. Encyclopaedia Britannica o. J.). Hervorzuheben ist der von Shewhart in den 1930er-Jahren entwickelte iterative PDCA-Verbesserungszyklus (Plan-Do-Check-Act). Deming verbreitete ab den 1950er-Jahren sehr erfolgreich die Qualitätsmanagementkonzepte von Shewhart. Noch heute wird jedes Jahr die Dr.-Deming-Medaille an Industrieunternehmen verliehen, die die besten Ergebnisse auf den Gebieten der Qualität und Produktivität erzielt haben (vgl. Kaminske 2010, S. 48). Ohno und Shingo setzten die Qualitätsstrategien der amerikanischen Wissenschaftler nicht nur mit großem Erfolg um, sondern verbesserten sie kontinuierlich weiter. Der PDCA-Verbesserungszyklus ist in Form zahlreicher Derivate in der Wirtschaft weltweit verbreitet und findet insbesondere in Six-Sigma-Projekten Anwendung.

Aus dem PDCA-Zyklus hat sich bei Toyota inzwischen der TBP-Prozess (Toyota Business Practices; vgl. Czarnecki 2009) entwickelt. Dieser Prozess besteht aus acht Phasen: das Problem verdeutlichen, das Problem unterteilen, ein Ziel setzen, die Ursachen analysieren, Gegenmaßnahmen entwickeln, Gegenmaßnahmen durchführen, Ergebnisse und Prozesse überwachen, erfolgreiche Prozesse standardisieren.

Die einschneidenden Ereignisse der frühen Krise brachten es mit sich, dass sich Toyota zu einem Unternehmen mit einer sehr konservativen Betriebsführung entwickelte. So ist Toyota immer bemüht, eine schuldenfreie Betriebsführung zu realisieren.

Bislang ist Toyota kaum mit herausragenden Produktinnovationen aufgefallen. Im Vordergrund steht stets die Minimierung der Produktionskosten, zum Beispiel durch die Perfektion der Produktionsprozesse und die Optimierung der Qualität. Die Entwicklung innovativer Funktionen und Ausstattungsmerkmale der Produkte hat wenig Priorität. Ausgenommen sind davon allerdings die Antriebstechnologien, etwa die Hybrid- und die Brennstoffzellentechnologie.

Die Scheu vor Risiken hat Toyota keineswegs geschadet. Ganz im Gegenteil, Toyota hat sich eine Menge Lehrgeld erspart. Während zum Beispiel deutsche Hersteller zur Kompensation hoher Innovationskosten für Ausstattungsfeatures immer wieder Premiumpreise setzen müssen, um auskömmliche Gewinne zu erzielen, meidet Toyota risikoreiche Produktinnovationen, solange es seine Wachstumsziele mit einer sicheren Imitationspolitik erreichen kann.

Toyota wendet in der Produktion grundsätzlich nur Technologien an, die am Markt ihre Belastbarkeit und Zuverlässigkeit bereits bewiesen haben. Somit sind es mit Sicherheit nicht die technischen Innovationen, die Toyota zum Qualitätsführer und zum produktivsten Automobilhersteller der Welt gemacht haben.

2.2 Kultur der Widersprüche

2.2.1 Einleitung

Für viele Manager ist klar, dass das überlegene Toyota-Produktionssystem für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist. Dieses einzigartige Verfahren ermöglicht es, die qualitativ besten Autos der Welt zu den niedrigsten Kosten herzustellen und neue Modelle in kürzester Zeit serienreif zu entwickeln. Was will man mehr? Seitdem pilgern Ingenieure von Toyota-Konkurrenten, aber auch von Unternehmen anderer Branchen nach Japan und lassen sich von Experten der schlanken Produktion ausbilden. Aber der erhoffte Erfolg will sich nicht überall einstellen. Das Toyota-Produktionssystem ist vor allem innerhalb der Toyota-Strategie ein Erfolgsfaktor. Und es ist nur ein Faktor in der komplexen Erfolgsformel des Unternehmens.

Die japanischen Wissenschaftler Professor Hirotaka Takeuchi, Professor Emi Osono und Professor Norihiko Shimizu konnten über viele Jahre hinweg hinter die Kulissen von Toyota blicken. In ihrem Buch *Extreme Toyota: Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer* (vgl. Osono et al. 2008) bringen die Wissenschaftler Licht ins Dunkel und schildern alle Erfolgsfaktoren der Toyota Motor Company. Sie beobachteten und interviewten Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, besuchten Produktionsstätten, durchliefen Schulungsprogramme und nahmen als Beobachter an Besprechungen und Veranstaltungen teil. Ihre langjährigen Recherchen zeigten, dass das Toyota-Produktionssystem zwar ein wichtiges Erfolgselement ist, das volle Potenzial an Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit aber erst durch die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter geschaffen wird. Herausragende Mitarbeiter sind das Ergebnis einer Unternehmenskultur, die systematisch die Fähigkeiten der Mitarbeiter fördert und perfektioniert (vgl. Osono et al. 2008, S. 3 f.). Das Toyota-Produktionssystem mit seinen Methoden und Verfahren geht Hand in Hand mit der Unternehmenskultur von Toyota. Diese einzigartige Kombination ist das wahre Erfolgsrezept der Toyota Motor Company.

Konkurrenten und auch Experten haben diese Tatsache bisher meist übersehen. Vermutlich, weil man sich lieber mit harten Fakten, das heißt mit Methoden, Vorgehensweisen und Produktionstechniken beschäftigt, als mit anspruchsvollen Veränderungen in der Unternehmenskultur.

Ich will natürlich offen gestehen, dass die komplexe Unternehmenskultur des Konzerns nicht der Maßstab für Veränderungen in Ihrer Bank sein kann. Ein Abbild der Toyota Motor Company in Ihrer Bank zu schaffen, soll keineswegs das Ziel sein. Wichtig ist aber, das Grundmuster der Erfolgsfaktoren der Toyota-Unternehmenskultur zu verstehen und daraus ein Veränderungskonzept abzuleiten, das in der Bank tatsächlich umgesetzt werden kann. Sich nur auf die Methoden des Toyota-Produktionssystems zu konzentrieren, wäre ein Fehler. Selbst das Management von Toyota räumt ein, dass Toyota nicht das wäre, was es heute ist, wenn das Toyota-Produktionssystem sich isoliert von der Unternehmenskultur entwickelt hätte. Und die Entwicklung von herausragenden Mitarbeitern ist auch in einer Retailbank möglich.

Nun aber wieder zurück zu den drei japanischen Professoren und ihren Ergebnissen. Nach Einschätzung der Autoren ist der Konzern deswegen so erfolgreich, weil er in vielen Aspekten des Unternehmensalltags Widersprüche erzeugt. Die Mitarbeiter sind in einer Kultur tätig, in der sie ständig mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert werden und passende Lösungen finden müssen. Das ist der Grund, warum Toyota ständig besser wird.

2.2.2 Widersprüche

Sehr gute Marktposition und heraufbeschworene Krisen

Ein offensichtlicher Widerspruch geht regelmäßig vom Top-Management aus. Trotz der außerordentlichen Stabilität und Position des Unternehmens, exzellenter Unternehmenszahlen und bester Reputation im Markt beschwört das Management regelmäßig künstliche Krisen herauf. Die Konzernleitung will dadurch verhindern, dass sich ein Zustand der Zufriedenheit mit dem bislang Erreichten einstellt. Das ganze Unternehmen muss auch in guten Phasen kontinuierlich an der Verbesserung seiner Abläufe und Produkte arbeiten. In den letzten 60 Jahren hat es bei Toyota keine Phase gegeben, in der man sich auf seinen Lorbeeren ausruhte. *Reformiere das Geschäft, wenn es gut läuft*, ist eine Handlungsmaxime der Toyota-Führungsriege.

Effizienz und Verschwendung von Ressourcen

Kein Automobilkonzern hat in der Produktion eine so niedrige Verschwendungsquote wie Toyota. Effizienten Prozessen und unternehmensübergreifenden Logistikketten, die auf das Maximum optimiert sind, steht aber auf der anderen Seite eine offensichtliche Verschwendung von Mitarbeiterressourcen gegenüber. Externe Beobachter sind häufig erstaunt, wie viele Mitarbeiter an Meetings teilnehmen. Die meisten dieser Teilnehmer sind mehr oder weniger stille Zuhörer. Auch die Zahl der Meetings ist außergewöhnlich

hoch. Reine Verschwendung? Eine nicht durchdachte, unkoordinierte Meetingkultur bei Toyota? Erstaunlich ist auch, wie viel Arbeitszeit das Führungspersonal aufwendet, um Händler zu besuchen. Mit eingeschlossen ist dabei das Führungspersonal, das überhaupt nichts mit dem Händlernetzwerk oder dem Vertrieb zu tun hat. Wäre es nicht besser, sich um die Probleme des eigenen Bereichs zu kümmern, statt Händler zu besuchen? Und ist es wirklich notwendig, mehr Geld in die Personalentwicklung zu investieren als die Mitbewerber GM, Ford, Volkswagen und Daimler zusammen?

Geiz und Verschwendung

Bevor der frühere CEO Katsuaki Watanabe in das höchste Toyota-Amt aufstieg, war er Einkaufschef des Konzerns. Watanabe war unermüdlich mit größter Leidenschaft dabei, selbst in jeder Schraube Verbesserungspotenzial zu suchen. Auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten kümmerte er sich persönlich um die kleinsten Details.

Auch außerhalb der Fabrikhallen wird bis heute überall gespart. Weil Büroflächen in Japan teuer sind, verzichtet Toyota auf Trennwände zwischen den Schreibtischen. In der Mittagspause werden überall in den Büros das Licht und elektrische Geräte ausgeschaltet. Viele dieser Maßnahmen sind hart an der Grenze zum Geiz. Demgegenüber stehen gigantische Summen, die Toyota in den Motorsport und in Kundendiensteinrichtungen investiert.

Einfache Kommunikation und komplexe persönliche Netzwerke

Mitarbeiter aller Hierarchieebenen werden angehalten, möglichst einfach zu kommunizieren und die wesentlichen Informationen hervorzuheben. Zu einer gewissen Berühmtheit haben es die A3-Berichte von Toyota gebracht. Selbst komplexe Sachverhalte wie Analysen ganzer Prozessketten werden auf einem DIN-A3-Blatt zusammengefasst. Andererseits fördert das Unternehmen ein komplexes Geflecht sozialer Netzwerke, sei es, um außerbetriebliche Aktivitäten zu fördern oder lockere Verbindungen von Spezialisten mit gleichartigen Aufgabengebieten zu schaffen. Toyota motiviert seine Mitarbeiter, speziellen Gruppen beizutreten, in denen sich Mitarbeiter des gleichen Alters, der gleichen Abteilung oder mit ähnlichen persönlichen Interessen zusammenfinden. Toyota ist bestrebt zu erreichen, dass jeder möglichst alles weiß.

Strenge Hierarchie und Pflicht zu Kritik

Mit der japanischen Kultur verbindet man üblicherweise ein ausgeprägtes hierarchisches Denken. Das trifft durchaus auch auf Toyota zu. Die Autoren stellten bei ihren Interviews aber überraschenderweise fest, dass Mitarbeiter immer wieder laut Kritik an ihrem Management übten. Widerspruch zu formulieren, auf Probleme hinzuweisen und sogar, die Anordnungen von Vorgesetzten in Zweifel zu ziehen, ist bei Toyota alltäglich. Das ist keineswegs ein unerwünschtes Verhalten von Mitarbeitern, sondern ausdrücklich gewollt. Während die japanische Mentalität eher um Interessenausgleich und Harmonie bemüht ist, stellt sich Toyota bewusst gegen diese Tradition. Und konfliktfähig zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung für eine funktionierende, effiziente Organisation.

Häufig gibt es etwa Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Management der lokalen Märkte und der Toyota-Zentrale. Vielfach werden Richtlinien, Standards und Verfahren der Toyota-Zentrale nicht umgesetzt, wenn das lokale Management der Meinung ist, auf die Kundenanforderungen anders reagieren zu müssen. Es wird aber großer Wert darauf gelegt, dass Kritik qualifiziert und präzise geäußert wird. Ein Tabu ist es, anderen nicht zuzuhören. Diese geordnete Streitkultur von Toyota, die ermöglicht, Konflikte auszutragen, ohne dabei die Autorität des anderen zu beschädigen, ist mit Sicherheit ein wichtiger Erfolgsfaktor der Unternehmenskultur des Konzerns.

2.2.3 Expansive und integrative Kräfte

Nachdem die genannten Autoren festgestellt hatten, dass Widersprüche für den Erfolg von Toyota entscheidend sind, versuchten sie, die Kräfte zu identifizieren, die diese Widersprüche verursachen. Erst nach langem Forschen zeichnete sich ein eindeutiges Muster ab (vgl. Osono et al. 2008, S. 19). Sie konnten sechs Kräfte identifizieren, die für die Widersprüche verantwortlich sind. Drei Expansionskräfte treiben das Unternehmen zu Veränderungen und Verbesserungen an. Die Konsequenz daraus sind zwangsläufig komplexe Strukturen und komplizierte Entscheidungsfindungen. Auch leidet die Qualität der Unternehmenskommunikation unter den Expansionskräften. Um zu verhindern, dass die Veränderungen das Unternehmen zu stark belasten, nutzt Toyota drei integrative Kräfte. Diese stabilisieren den Konzern, unterstützen die Mitarbeiter dabei, ihr Arbeitsumfeld besser zu verstehen, und verbreiten Werte und Kultur von Toyota.

Etablierte Verfahren führen zu Standardisierung und sorgen für mehr Effizienz. Im Laufe der Zeit können solche Strukturen aber der Einführung neuer Ideen im Wege stehen. Toyota zwingt seine Mitarbeiter, darüber nachzudenken, wie sie neue Kunden, neue Zielgruppen und neue Absatzregionen gewinnen, neue Ideen und Vorgehensweisen realisieren können. So soll verhindert werden, dass sich im Unternehmen Starre ausbreitet.

Die wissenschaftliche Erforschung der menschlichen Wahrnehmung konnte belegen, dass Personen, die mit gegensätzlichen Erkenntnissen konfrontiert werden, die unterschiedlichen Aspekte eines Problems besser begreifen und effektivere Lösungen entwickeln. Daher fördert das Toyota-Management innerhalb des Unternehmens ganz gezielt eine Kultur, die es erlaubt, gegensätzliche Ansichten zu vertreten, und fordert die Mitarbeiter auf, bei der Suche nach Lösungen Schwierigkeiten zu überwinden, statt sich zu früh auf Kompromisse einzulassen. Durch diese Kultur der Spannungen entstehen Innovationen, sowohl schrittweise als auch disruptiv, die Manager und Mitarbeiter anschließend umsetzen, um sich weiter von Mitbewerbern abzusetzen.

Erste expansive Kraft: unerreichbare Ziele (vgl. Osono et al. 2008, S. 26 f.)

Das Toyota-Management konfrontiert seine Mitarbeiter mit Zielen, die de facto nicht erreichbar sind. So lautet beispielsweise die globale Strategie von Toyota, jeden Kundenwunsch zu erfüllen und in jedem Markt die komplette Produktpalette anzubieten. Das

Managementdenken bei Toyota widerspricht der herkömmlichen Strategielehre, die fordert, Kompromisse zu erzielen und den Fokus auf Kernkompetenzen zu richten.

Man vermisst in den Zielformulierungen von Toyota jedoch konkrete Aussagen. Die Ziele sind sehr vage gehalten, sie lassen viel Spielraum für Interpretation. Der ehemalige Konzernlenker Watanabe formulierte beispielsweise ein Ziel in Zusammenhang mit dem Bau eines Autos speziell für Entwicklungs- und Schwellenländer. Er sagte, dieses Auto müsse extrem sparsam sein, sich an den hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards von Toyota orientieren und in allen Varianten hergestellt werden können, die von den lokalen Märkten jeweils nachgefragt würden. Und zu guter Letzt dürfe dieses Auto nicht mehr als 4000 US\$ kosten. Er forderte die Entwickler auf, völlig neue Wege zu gehen, neue Werkstoffe zu entwickeln, neue Lieferanten zu suchen, alle etablierten Betriebsabläufe zu verwerfen und ein innovatives Produktions- und Lieferantenkonzept zu entwickeln, damit diese Vision Realität werden könne. Noch visionärer war ein weiteres Ziel Watanabes: Er verkündete, Toyota werde ein Auto entwickeln, das die Luft säubere, Unfälle verhindere, Menschen gesünder und zufriedener mache und nicht mehr als eine Tankfüllung benötige, um in den USA von Küste zu Küste zu fahren.

Wir wollen stets besser werden, um unsere Kunden zufriedener zu machen und die Zukunft für die Menschen, die Gesellschaft und unseren Planeten besser zu gestalten. Das ist unsere Pflicht. Das ist Toyota (Toyota-Leitbild (Toyota Value); vgl. Toyota [1997](#)).

Die Zielstellungen des Toyota-Managements basieren auf der folgenden Erfahrung: Wenn Ziele zu konkret formuliert sind, kann sich das kreative Potenzial der Mitarbeiter nicht voll entfalten. Durch die Ungenauigkeit der Zielstellung erhalten die Entwickler die Freiheit, neue Wege zu erkunden. Dadurch wird erreicht, dass sich die Belegschaft von etablierten Denk- und Verhaltensmustern trennt. Die Kreativität und der Einfallsreichtum der Mitarbeiter sind gefordert. Die Kunst des Managements ist es dann, aus den vielfältigen Lösungsansätzen diejenigen herauszufiltern, die zur Realisierung des Ziels am besten geeignet sind.

Zweite expansive Kraft: Anpassung an die lokalen Märkte (vgl. Osono et al. [2008](#), S. 28 f.)

Bei den meisten Automobilherstellern ist es üblich, nur die Produkte an die lokalen Märkte anzupassen. Toyota stimmt nicht nur die Produkte, sondern auch alle damit zusammenhängenden Prozesse auf die Bedürfnisse der jeweiligen Märkte ab. Durch diese Vorgehensweise erhöht sich die Prozessvielfalt enorm und damit die Komplexität. Die Kreativität der Mitarbeiter ist enorm gefordert, denn es müssen neue Vertriebs- und Marketingmethoden, neue Lieferketten und neue Techniken erlernt und umgesetzt werden. Zugleich müssen immer die Kosten im Auge behalten werden. Hohe Prozess- und Produktvielfalt bei maximaler Flexibilität kann sich zu einer ganzen Palette ernstzunehmender Kostentreiber entwickeln. Toyota hat für diese Herausforderungen den Lösungsansatz gefunden, Fahrzeugplattformen mit höchster Flexibilität zu entwickeln. Bei der

Entwicklung einer dieser Plattformen für verschiedene Fahrzeugkategorien, der IMV-Plattform (vgl. Toyota 2012), waren die Toyota-Ingenieure mit besonders komplexen Herausforderungen konfrontiert: Sie mussten die Plattform auf die Bedürfnisse von über 120 internationalen Märkten abstimmen. Mit dieser Plattformstrategie ist Toyota in der Lage, die Entwicklungs- und Produktionskosten auf ein Minimum zu reduzieren. Der kreativen Höchstleistung der Ingenieure ist es nicht nur zu verdanken, dass Toyota seinem Ziel, alle Produkte in allen Märkten anzubieten, immer näherkommt. Auch seinen Kunden im Heimatmarkt Japan konnte Toyota mit dieser Strategie 2009 mehr als doppelt so viele Fahrzeugmodelle anbieten wie die Mitbewerber Nissan und Honda.

Dritte expansive Kraft: Experimentierfreude (vgl. Osono et al. 2008, S. 27 f.)

Das beste Beispiel für die Experimentierfreude von Toyota ist sicherlich die Entwicklung des Hybridantriebs. 1993 gab das Management die Entwicklung eines Automobils mit niedrigstem Verbrauch und höchster Umweltverträglichkeit in Auftrag. Hintergrund dieses Entwicklungsauftrags war die Auffassung des Managements, dass Toyota auf zukünftige Anforderungen der Märkte eine bessere Antwort geben sollte als die anderen Automobilhersteller. Das Entwicklungsteam baute daraufhin einen Prototyp, der 50 % weniger Kraftstoff verbrauchte als vergleichbare Modelle – eine bemerkenswerte Leistung. Das Management jedoch lehnte den Prototyp ab und forderte eine Verbesserung der Verbrauchswerte um 100 %: eine typische Reaktion des Managements, um den Entwicklern eine noch bessere Lösung abzuverlangen. Da mit konventionellen Technologien keine weitere Verbrauchsreduzierung mehr möglich war, begann man verschiedene verfügbare Technologien miteinander zu kombinieren: Chefingenieur Uchiyamada und sein Team hatten keine andere Option, als sich für eine Hybridtechnologie zu entscheiden.

Experimentierfreude im Sinne von Toyota bedeutet allerdings nicht, dass die Entwickler völlig frei und unkoordiniert herumexperimentieren. Toyota organisiert Experimente nach sehr strengen Vorgaben. Wenn die Ingenieure auf eine Lösung hinarbeiten, erwartet Toyota, dass alle möglichen Alternativen in Betracht gezogen und genau abgewogen werden, um sich dann bewusst für die beste Lösung zu entscheiden. Die Toyota-Chefingenieure schauen sich zunächst die Lösungen ihrer jungen Ingenieure gar nicht an, sondern fragen nach, ob die jeweilige Lösung die einzige ist, die in Betracht gezogen wurde. Denn das frühe Festlegen auf einen bestimmten Lösungsweg ist nach Toyota-Erfahrung fast immer ein Irrweg. Die jungen Ingenieure lernen so eine Denk- und Handlungsweise, die sicherstellt, dass am Ende eines Entwicklungsprozesses immer die beste Lösung steht. Im konkreten Fall des Hybridantriebs evaluierten die Entwickler insgesamt 80 mögliche Varianten, von denen nach einem sehr sorgfältigen Selektionsprozess nur zehn in die engere Auswahl kamen. Vier davon wurden in weiteren Testverfahren genau analysiert und akribisch überprüft, bis man sich für die finale Lösung entschied.

Innerbetriebliche Wettbewerbe sind ein exzellentes Instrument, um die Motivation, die Leistungsbereitschaft und die Experimentierfreude der Mitarbeiter zu forcieren, so die Erfahrung von Toyota. Am Ende dieses Entwicklungsprozesses kann das Toyota-Management immer davon ausgehen, dass alles getan wurde, um tatsächlich die beste Lösung einer komplexen Aufgabenstellung zu finden.

Die automobilen Welt darf gespannt sein, ob es der Experimentierfreude von Toyota gelingen wird, auch die nächste Ära alternativer Antriebe zu dominieren. Der mit Wasserstoff angetriebene Toyota Mirai ist bereits auf deutschen Straßen unterwegs. Es wird spannend zu beobachten sein, ob das ambitionierte Projekt von Chefingenieur Satochi Ogiso und seinem Team auf die gleiche Erfolgsspur auffahren wird wie der Toyota Prius.

Erste integrative Kraft: die Werte der Toyota-Gründerfamilie (vgl. Osono et al. 2008, S. 30 f.)

Im Zuge der starken Expansionskräfte des Unternehmens steigen zwangsläufig die Anforderungen an die Mitarbeiter. Die Belegschaft muss in der Lage sein, mit einer enormen Vielfalt verschiedener Sichtweisen zurechtzukommen, komplexe Prozessstrukturen zu synchronisieren und möglichst immer zielgenau die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dass Toyota dadurch nicht regelrecht auseinanderdriftet, ist den Werten der Gründerfamilie zu verdanken, die den Expansionskräften entgegenstehen. Die Führungskräfte vermitteln jedem Mitarbeiter die Werte der Gründerfamilie in Form von kleinen Geschichten. Bei jeder passenden Gelegenheit, ob bei der täglichen Arbeit oder in Schulungen, überliefern die Führungskräfte ihren Mitarbeitern elementare Erfahrungswerte der Gründerfamilie und von verdienten Mitarbeitern. Die überlieferten Geschichten stehen immer in konkretem Bezug zu einer betrieblichen Aufgabenstellung und unterstützen die neuen Mitarbeiter dabei, den richtigen Weg zu gehen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es sind vor allem sechs Werte, die durch das Storytelling weitergegeben werden:

Morgen wird besser als heute (Osono et al. 2008, S. 129)

Was vielleicht etwas naiv klingt, ist eine tief verwurzelte Grundüberzeugung der Gründerfamilie. Durch die Leistungen von Toyota wird das Leben der Menschen stets einfacher, bequemer und sicherer. Es wird die Grundeinstellung gelehrt, sich nie mit dem aktuellen Zustand zufriedenzugeben und ständig durch Experimentieren besser zu werden.

Jeder soll gewinnen (Osono et al. 2008, S. 129–131)

Unter Teamgeist versteht Toyota, dass jedes Teammitglied für auftretende Probleme verantwortlich ist und die Befugnis und Pflicht hat, eine passende Lösung zu finden. Bei Toyota sucht man vergebens nach Mitarbeitern, die Probleme von sich weisen oder sich aus der Verantwortung ziehen. Teamgeist ist im Unternehmen allgegenwärtig.

Genchi Genbutsu (Osono et al. 2008, S. 139 f.)

Genchi Genbutsu ist ein bemerkenswertes Element der Toyota-Werteordnung. Sinngemäß bedeutet es, dass man sich selbst ein Bild von einer Problemstellung machen muss, um sie tatsächlich zu verstehen und richtig bewerten zu können. Toyota lehrt seine Mitarbeiter, dass man Probleme nicht lösen kann, wenn man die Situation nicht selbst begutachtet hat. Eine Problemanalyse aus der Ferne oder auf Basis der Aktenlage oder gar

durch Schilderungen von Kollegen ist demnach eine Garantie dafür, eine Problemstellung nicht optimal zu lösen. Führungskräfte fragen ihre neuen Mitarbeiter regelmäßig, ob sie bei der Lösung von Aufgaben die betreffende Situation mit ihren eigenen Augen und am Ort des Geschehens gesehen haben. Selbst das Top-Management investiert viel Zeit, um sich an der Basis selbst ein Bild zu machen. Erst danach wird nach gründlicher Analyse eine Entscheidung getroffen und umgesetzt. Jeder andere Weg ist inakzeptabel.

Wertschätzung gegenüber Kunden und Händlern (vgl. Osono et al. 2008, S. 131–134)

Es ist die Grundüberzeugung von Toyota, dass der eigene Erfolg wesentlich davon abhängt, das Vertrauen von Kunden und Händlern zu gewinnen und zu festigen. Das ist für viele andere Hersteller nicht selbstverständlich. Oft werden die Händler unter Druck gesetzt oder es werden ihnen hohe Risiken aufgebürdet. Toyota hat verstanden, dass Händler eine ganz entscheidende Rolle einnehmen. Sie sind die Schnittstelle zum Kunden und Repräsentanten der Marke. Von ihren Fähigkeiten und ihrer Motivation hängt es ab, ob sich der Kunde für ein Automobil der Marke Toyota oder für das eines anderen Herstellers entscheidet. Fehlende Wertschätzung und mangelnde Unterstützung gegenüber Händlern sind aus Sicht von Toyota strategische Misserfolgsfaktoren. Mit enormen Investitionen in Kundendiensteinrichtungen und Ausbildungsprogramme für Händler unterstützt Toyota aktiv seine Geschäftspartner.

- In den Toyota-Fabriken sind die Produktionsmitarbeiter der wichtigste Faktor. Man hat verstanden, dass die Investition in die Qualifizierung der Mitarbeiter im Kampf um Qualität und Kosten der entscheidende Wettbewerbsvorteil ist. Kontinuierliche Prozessverbesserung heißt kontinuierliche Qualifizierung.

Respekt vor dem Menschen (vgl. Osono et al. 2008, S. 165 f., S. 178)

In der Toyota-Werteordnung, den sogenannten *Guiding Principles* (vgl. Toyota o. J.), wird besonders der Respekt vor dem Menschen, speziell gegenüber Mitarbeitern und Geschäftspartnern, hervorgehoben. Toyota betont, dass die Arbeitskraft und die Kreativität der Mitarbeiter mit Abstand die wertvollsten Produktionsfaktoren sind. Daher investiert Toyota wie kein anderes Unternehmen in die Personalentwicklung. Nur qualifizierte Mitarbeiter sind in der Lage, Probleme und deren Ursachen zu erkennen, zu analysieren und schließlich zu lösen. Jeder Mitarbeiter wird durch ein spezielles Ausbildungs- und Förderprogramm in die Lage versetzt, den kontinuierlichen Toyota-Verbesserungsprozess, der einen anderen der Toyota-Werte darstellt, konsequent und nachhaltig anzuwenden. Diese Schulungsmethode basiert auf dem TWI-Methodenkonzept (vgl. Latijnhouwers und Berendsen o. J.). Mitarbeiter werden mittels dieser konsistenten Lernmethodik auf den Einsatz an ihren Arbeitsplätzen vorbereitet. Es kann mehrere Jahre dauern, bis ein Mitarbeiter vollwertig in der Produktion eingesetzt werden kann; das macht den Umfang und die Intensität der Trainingsprogramme besonders deutlich.

Respekt im Sinne der Guiding Principles bedeutet nicht, den Mitarbeitern großzügige Freiheiten zu gewähren oder gar eine stressfreie Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Respekt bedeutet bei Toyota, Mitarbeiter zu Leistungen zu befähigen, die Toyota helfen, sich auf ein neues Entwicklungsniveau zu begeben und so einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern zu gewinnen. Die Methoden des Toyota-Produktionssystems fördern Problemstellungen zutage, die nachhaltig gelöst werden müssen. Das ist nicht immer mit Freude verbunden, sondern erfordert oft die Bewältigung von Konflikten und Veränderungen.

- Eine unumstößliche Erfahrung von Toyota besteht darin, dass sich ohne eine robuste Werteordnung und Unternehmensphilosophie nie eine zielorientierte Leistungskultur entfalten kann.

Kaizen

Der mittlerweile weltberühmte kontinuierliche Verbesserungsprozess Kaizen (Business Wissen Information Service o. J.) ist keineswegs eine Erfindung von Toyota, sondern eine uralte japanische Philosophie. Frei aus dem Japanischen übersetzt bedeutet Kaizen *das Gute verbessern* oder *Veränderung zum Besseren*. Kaizen ist eine kontinuierliche, unendliche Verbesserung in kleinen Schritten. Es beschränkt sich nicht auf die Erhaltung und Verbesserung von Produktions- und Geschäftsprozessen, sondern umfasst alle Bereiche des täglichen Lebens. Bei Toyota besteht die Botschaft von Kaizen darin, dass kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen soll. Kaizen, die Philosophie der ewigen Veränderung, ist somit Voraussetzung der Flexibilität, die nötig ist, um auf Veränderungen des Umfelds und der Märkte zu reagieren. Kaizen geht von der Erkenntnis aus, dass es keinen Betrieb und keinen Prozess ohne Probleme gibt.

- Kaizen ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, in dessen Mittelpunkt der Mensch mit seinem Potenzial steht – nicht die Maschine und nicht die Automatisierung. Der Mitarbeiter wird als Experte an seinem Arbeitsplatz betrachtet. Seine Kenntnisse und seine Kreativität müssen in einem ständigen Verbesserungsprozess genutzt werden.

Nicht nur Arbeiter und Ingenieure in der Produktion sind mit Kaizen konfrontiert. Das kontinuierliche Verbessern gilt auch für die Managementprozesse bei Toyota (*Management-Kaizen*). Eine zwingende Voraussetzung, damit Kaizen funktioniert, ist eine Kultur, in der Mitarbeiter Fehler (auch eigene), Probleme und Missstände offen ansprechen können, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Dies ist ein Merkmal der Unternehmenskultur von Toyota, das bestens funktioniert.

Zweite integrative Kraft: Sicherheit für die Beschäftigten (vgl. Osono et al. 2008, S. 32 f.)

Toyota setzt sich wie kaum ein anderes Unternehmen für eine langfristige Beschäftigung seiner Mitarbeiter ein. Anders als zum Beispiel General Electric, ein Unternehmen, das

regelmäßig leistungsschwächere Mitarbeiter rigoros aussortiert (vgl. Osono et al. 2008, S. 6), bemüht sich Toyota, auch die Fähigkeiten leistungsschwächerer Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern. Die betreffenden Mitarbeiter werden zwar verwarnt, aber das Management ist grundsätzlich bemüht, allen Mitarbeitern Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren. Selbst in wirtschaftlich angespannten Zeiten, wie zum Beispiel in der asiatischen Finanzkrise in den 1990er-Jahren, wurde kein Mitarbeiter von Toyota betriebsbedingt entlassen.

Nicht nur in Bezug auf die Beschäftigungsgarantie unterscheidet sich Toyota von klassischen Unternehmenskulturen. Bei der Beurteilung von Managern stehen beispielsweise nicht die erzielten Ergebnisse im Mittelpunkt, sondern die erfolgreiche Umsetzung von Prozessen. Entscheidend ist, wie der Manager seine Ziele erreicht hat, wie er die Unternehmenswerte vorlebt und an seine Mitarbeiter weitergibt. Aufmerksam werden die Manager dabei beobachtet, wie sie mit Problemen umgehen, mit welcher Beharrlichkeit sie an der Lösung von Problemen arbeiten und ob sie ihre Mitarbeiter befähigen, Toyota nachhaltig zu verbessern.

- Wird das Verfahren, nach dem Manager beurteilt werden, nicht in Unternehmenswerten verankert, sondern beruht nur auf quantitativen Zielmarken, fehlt dem Unternehmen ein wesentlicher Hebel zur Realisierung einer echten, gelebten Unternehmenskultur.

Zudem müssen sich Manager bei Toyota an einer Reihe von Kriterien messen lassen, die auf den ersten Blick sehr schwammig formuliert sind. Einen hohen Stellenwert hat beispielsweise die persönliche Ausstrahlung. Das Unternehmen registriert genau, welches Maß an Wertschätzung, Respekt und Vertrauen andere Führungskräfte dem betreffenden Manager entgegenbringen. Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen sind weitere wichtige Fähigkeiten, die ein Toyota-Manager nachweisen muss.

Jeder Toyota-Manager muss auch Lehrer und Ausbilder sein und für seinen Bereich eine Atmosphäre des Lernens und Lehrens schaffen. Die Entwicklung herausragender Mitarbeiter hat bei Toyota höchste Priorität. In anderen Unternehmen wird über die Entwicklung leistungsstarker Mitarbeiter zwar häufig gesprochen, aber sie wird nur selten wirklich praktiziert. Vielleicht liegt es daran, dass in vielen Unternehmen geeignete Methoden für die Mitarbeiterentwicklung fehlen? Der *TWI-Prozess* bei Toyota, der in den nachfolgenden Abschnitten detailliert beschrieben wird, ist ein umfassendes Schulungskonzept und ausgezeichnetes Fundament für die Entwicklung hervorragender Mitarbeiter. Ohne solche Anstrengungen kann ein Unternehmen sich nicht zu einer echten *lernenden Organisation* entwickeln.

Andere Unternehmen scheitern oft bei dem Versuch, lernende Organisationen zu werden. Wissenschaftler sehen einen wichtigen Grund für solche Misserfolge darin, dass Investitionen in Schulungsmaßnahmen als zu wenig erfolgskritisch betrachtet werden. Programme für Mitarbeiterschulung und -entwicklung genießen daher oft nur wenig Aufmerksamkeit seitens der Unternehmensführung.

Dritte integrative Kraft: offene Kommunikation (vgl. Osono et al. 2008, S. 31 f.)

Toyota bezeichnet seine Kommunikationskultur als sein Nervensystem. Informationen werden über Hierarchien, Standorte und Partnernetzwerke hinweg ungehindert ausgetauscht. Und diese Vernetzung ist nicht etwa nur virtueller Natur, sondern baut (ganz der fernöstlichen Tradition entsprechend) auf persönlichen Beziehungen auf. Das Beziehungsgeflecht verbindet ca. 350.000 Mitarbeiter, die weltweit auf über 70 Standorte verteilt sind, und viele Hunderttausend Mitarbeiter von Partnern und Händlern – ein unbezahlbarer Wissensschatz. Der Transfer von Informationen findet täglich an den Fließbändern, in Schulungs- und Trainingseinrichtungen, in Konferenzen und in den Pausen statt. Zudem wird bei Toyota die japanische Tradition des *Nomikai* gepflegt: Manager und Arbeiter treffen sich abends zum Essen, und das teilweise viermal die Woche. Häufig stehen dabei Eindrücke und Erkenntnisse im Mittelpunkt, die man bei Händlern gesammelt hat. Aber auch Themen wie Qualität und Produktivität werden rege diskutiert.

Sehr populär ist bei Toyota *Yokoni Tenkaisuru*. Sinngemäß bedeutet dieser Begriff *sich entfalten* oder *sich einer neuen Seite öffnen*. Bei jeder passenden Gelegenheit wird die Möglichkeit genutzt, sich mit Kollegen und Partnern auszutauschen, um Anregungen für Verbesserungen zu bekommen. Dabei werden überraschend wenig moderne Medien verwendet; persönliche Kommunikation steht absolut im Vordergrund.

Ein nahezu perfektes Instrument für die Kommunikation in alle Richtungen in das Prinzip der Visualisierung (Mieruka; vgl. Osono et al. 2008, S. 147 f.). In speziellen Räumen präsentieren Projektteams ihre Ergebnisse und schildern in visueller Form die Aufgaben- und Problemstellung, den Lösungsansatz, die Umsetzung und die konkreten Ergebnisse – und das für jedermann. Die Visualisierung ist ein ganz zentrales Instrument, um Wissen effektiv und nachhaltig zu vermitteln. Auch hierfür hat Toyota Regeln geschaffen. Standardisierte Charts informieren den Interessierten in kürzester Zeit über das Projekt. Es ist unglaublich, wie schnell sich gute Ideen und neue Lösungsansätze bei Toyota durch das Mieruka-Prinzip verbreiten.

Sehr treffend bezeichnen Osono, Shimizu und Takeuchi die expansiven Kräfte als harte Seite von Toyota und die integrativen Kräfte als weiche Seite (vgl. Osono et al. 2008, S. 20 f.).

2.2.4 Lösungsansätze auch für Banken?

Viele dieser Erkenntnisse wirken zunächst fremd und sind ganz offensichtlich auf die Unternehmenskultur japanischer Unternehmen ausgerichtet. Aber so verschiedenartig Unternehmen, Organisationen und Kulturen auch sein mögen: Banken können aus den Toyota-Erfahrungen trotzdem wertvolle Hinweise für ihren Transformationsprozess ableiten. Unabhängig davon, welche Unternehmenskultur ein Unternehmen hat und auf welchen Märkten es tätig ist – für jedes Unternehmen gilt, dass hoch entwickelte und komplexe industrialisierte Methoden wie starke Fliehkräfte wirken und kräftig an der

Belastbarkeit von Mitarbeitern zerren. Die Vorgaben, besser und gezielter zu kommunizieren und kontinuierlich komplexe Probleme zu lösen, fordern Mitarbeiter sehr stark. Und zwar so stark, dass dies auf Dauer zu Überlastung führen kann. Hinzu kommt, dass sich Mitarbeiter in transparenten Organisationen häufig beobachtet und kontrolliert fühlen. Es ist sicher lohnenswert zu analysieren, ob es auch in Ihrer Organisation expansive und integrative Kräfte gibt, und zu überprüfen, ob diese in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Am wichtigsten ist es wohl, Mitarbeitern nach einer anstrengenden Konzeptions- und Implementierungsphase das Gefühl zu vermitteln, dass sie sich fachlich und persönlich weiterentwickelt und einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung der Firma geleistet haben.

Interessant ist auch das Ergebnis der Wissenschaftler, dass Mitarbeiter, werden sie mit gegensätzlichen Erkenntnissen konfrontiert, die unterschiedlichen Aspekte eines Problems besser begreifen und effektivere Lösungen entwickeln (vgl. Osono et al. 2008). Dieser Ansatz hat auf jeden Fall Potenzial und sollte bei der Projektarbeit im Transformationsprozess gezielt genutzt werden. Und es ist bestimmt auch sinnvoll, die guten Erfahrungen, die Toyota mit internen Wettbewerben machen konnte, auf die Bankenorganisation zu übertragen.

Nicht nur bei Toyota hat das Thema soziale Sicherheit einen hohen Stellenwert. Das Management in der Bank sollte darüber nachdenken, ob im Gegenzug für realisierte Produktivitätsgewinne beispielsweise eine Arbeitsplatzgarantie oder ein Kündigungsschutzprogramm angeboten werden kann.

Sie sehen, die japanischen Autoren liefern eine Fülle von Punkten, über die man sich Gedanken machen sollte. In diesem Zusammenhang ist es aber wichtig zu verstehen, welche Maßnahmen tatsächlich das Potenzial haben, herausragende Mitarbeiter in Ihrer Bank zu entwickeln.

Hervorheben möchte ich am Schluss dieses Kapitels die Aussage der Autoren, dass herausragende Mitarbeiter das Ergebnis einer Unternehmenskultur sind, die systematisch die Fähigkeiten der Mitarbeiter fördert und perfektioniert (vgl. Osono et al. 2008). Das Management in der Bank sollte diese zentrale Erkenntnis nicht aus den Augen verlieren.

Literatur

- Business Wissen Information Service (o. J.). Kaizen als Prinzip und was es bedeutet; <http://www.business-wissen.de/hb/kaizen-als-prinzip-und-was-es-bedeutet/>, letzter Zugriff: 08.08.2014.
- CZARNECKI, H. (2009), Toyota Business Practice – 8 Step Problem Solving little insight; <http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/toyota-business-practice-8>, posted November 1, 2009, letzter Zugriff: 02.05.2014.
- DEMING, W. E. (1967), Walter E. Shewhart 1891–1967; <http://www.amstat.org/about/statisticians/history/bios/shewhartwalter.pdf>. Letzter Zugriff: 09.10.2014
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA (o. J.), W. Edwards Deming; <http://www.britannica.com/biography/W-Edwards-Deming>
- KAMINSKE, G. F. (2010): Als TQM nach Deutschland kam – aus Sicht eines Zeitzeugen. Köln 2010.

- LATIJNHOUWERS, C., BERENDSEN, G. (o. J.): Training Within Industry – Job Instruction; <http://www.twi-institut.com/uploads/pdfs/job-instruction-d.pdf>, letzter Zugriff: 03.08.2014.
- OSONO, E., SHIMIZU, N., TAKEUCHI, H. (2008): Extreme Toyota – Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer. Hoboken, New Jersey 2008.
- TOYOTA (1997): Guiding Principles at Toyota, Established in 1992, revised 1997; http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html, letzter Zugriff: 30.01.2015
- TOYOTA (2012): Fünf Millionen Toyota-Fahrzeuge auf der IMV-Plattform, 13.04.2012; <http://www.toyota-media.de/Article/view/2012/04/13/Fuenf-Millionen-Toyota-Fahrzeuge-auf-der-IMV-Plattform/3216>, letzter Zugriff: 04.06.2015.
- TOYOTA (2015): Das Toyota-Produktionssystem und seine Bedeutung für das Geschäft; http://www.pdf.toyota-forklifts-info.de/Broschuere_TPS.pdf. Letzter Zugriff: 23.11.2015
- TOYOTA (o.J.): 75 Years of Toyota - ever-better Cars; http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding_principles.html. Letzter Zugriff: 31.03.2011
- VARDEMANN, S. (2015), The Impact of Dr. Shigeo Shingo on Modern Manufacturing Practices; <http://www.public.iastate.edu/~vardeman/IE361/f02mini/bumblaskas.pdf>. Letzter Zugriff: 23.11.2015

Operative Exzellenz in Retailbanken
Innovative und industrieorientierte Konzepte für das
Bankgeschäft

Röhr, K.

2017, XIX, 277 S. 94 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17164-3