

Toyota: Managementsystem des Wandels und Kultur der Verbesserung

Von Dr. Roman Ditzer, Judith Unternehmensberatung, Berlin

Es gibt kein Unternehmen in Japan, das weniger unter der allgemeinen Wirtschaftsflaute der 90er Jahre gelitten hat als Toyota. In den vergangenen Jahren wurden jeweils neue Rekordgewinne vermeldet. Die Aktienkapitalisierung übertrifft die der größten Automobilhersteller in Amerika und Europa, was Anlass für Modellrechnungen bietet, Toyota könne General Motors, Ford und DaimlerChrysler im Handstreich übernehmen.

Vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs auf den Automobilmärkten der Welt stellt sich die Frage nach den Faktoren des Erfolgs von Toyota vor allem für die Konkurrenten mit zunehmender Dringlichkeit.

Eine Antwort mit gewaltigem Nachhall gaben 1990 die Amerikaner Womack, Ross und Jones in der MIT-Studie „The Machine that changed the World“. Darin beschrieben sie die Methode der Automobilherstellung, die sie in Japan vor allem bei Toyota kennen gelernt hatten, als „lean production“. Die „schlanke Fertigung“ war ihr Gegenbegriff zur herkömmlichen „Massenproduktion“. Die Studie hob einige gängige Vorstellungen auf: so die bis dahin gegensätzliche Beziehung zwischen den drei Kriterien Qualität, Lieferzeit und Kosten. Westlichen Fertigungsexperten erschien die „schlanke Fertigung“ deshalb zunächst als „magisches Dreieck“.

Die Erklärungen der MIT-Autoren reichten von Prinzipien der Prozessorganisation über die Gestaltung der Gruppenarbeit bis zu einer „kreativen Spannung“, die sie ausgemacht hatten. Elemente des Produktionskonzepts bei Toyota waren schon vorher beschrieben worden, nun schloss sich eine Fülle von Publikationen zum Toyota-Produktionssystem an.

Wohl alle westlichen Automobilhersteller experimentierten in der Folge mit Elementen des Toyota-Produktionssystem (TPS) oder versuchten, es gar im Ganzen zu übernehmen. Der Managerschatz im Englisch- ebenso wie im Deutschsprachigen Raum ist seitdem bereichert um Vokabeln wie „Kaizen“ (kontinuierliche Verbesserung), „Kanban“ (Materialfluss-Steuerungskarte), „Pokayoke“ (Vorrichtung, um Flüchtigkeitsfehler zu vermeiden) und andere mehr.

Das Toyota-Produktionssystem . . .

Das TPS ist ein System mit Zielen, Konzepten und Instrumentenbündeln. Es ist darauf gerichtet, die Kundenzufriedenheit durch die Verbesserung der drei Bereiche Qualität, Lieferzeit und Kosten zu erhöhen. Das TPS ist damit ein System zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktion. Vor allem die Methodik und die Instrumente des TPS sind mittlerweile gut dokumentiert und weitgehend bekannt.

Knapp 15 Jahre nach dem Schock der MIT-Studie haben

deutsche Automobilhersteller eigene neue Produktionskonzepte entwickelt und implementiert. Beispiele sind das DaimlerChrysler-Produktionssystem, das Opel-Produktionssystem und andere mehr. Im Kern orientieren sie sich stark am TPS, es sind Derivate des Toyota-Produktionssystems.

Die in der MIT-Studie verkündete Überlegenheit Toyotas scheint davon jedoch nicht betroffen zu sein. Die Rückmeldungen der Endkunden lassen den Schluss zu, dass auch bei grundsätzlich gleichen Konzepten und Methoden der Effekt der Verbesserung bei Toyota größer ist als bei anderen Automobilherstellern: Im April 2003 führt das Marktforschungsunternehmen JD Power erstmals eine Untersuchung der Kundenzufriedenheit deutscher Autobesitzer durch und stellt fest, dass Toyota in sechs von sieben Kategorien führt und die Modelle deutscher Hersteller abgeschlagen auf den mittleren und hinteren Plätzen rangieren. Im November überholt Toyota erstmals Ford bei der Anzahl verkaufter Fahrzeuge und rückt auf Platz 2 der weltgrößten Automobilhersteller vor. Im Ergebnis hat sich der Abstand zwischen Toyota und seinen Wettbewerbern demnach eher vergrößert als verringert.

. . . als Teilelement

Dies lässt den Schluss zu, dass die eigentlichen Faktoren des Unternehmenserfolgs nicht in der Prozessgestaltung oder der Art und Weise der Arbeitsorganisation begründet sind, sondern anderswo liegen. Tatsächlich ist das TPS weniger Ursache als vielmehr zunächst Ergebnis eines über 60jährigen Prozesses der Verbesserung. Entscheidend ist die Frage, was hinter dieser Dynamik der Verbesserung steht, die als „evolutionary Learning Capability“ (Fujimoto) bezeichnet worden ist.

Dieser Begriff zielt auf die Fähigkeit der Organisation zu lernen. Das Lernen besteht in einem zielgerichteten Wandel. Wandel bedeutet bei Toyota, sich kontinuierlich an veränderte Bedingungen anzupassen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und seinen Fortbestand zu sichern. Um diesen Wandel aktiv zu betreiben, bedarf es mehr als nur eines Konzepts schlanker Prozesse und des Instrumentariums, um diese zu verbessern. Das TPS ist heute über die Verbesserung der Produktion hinaus Teil eines umfassenden Systems, das die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes erhöhen und den Fort-

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

bestand Toyotas sichern soll. Dieses ist mit der Bezeichnung „integriertes Managementsystem des Wandels“ treffend beschrieben.

Veränderung ist das Resultat vieler verschiedener Einflussfaktoren. Wandel findet dann optimal statt, wenn alle Stellhebel der Organisation auf diesen Wandel ausgerichtet sind. Wenn die Organisation also in allen relevanten Größen so gestaltet ist, dass dies dem Wandel dient. Dies beinhaltet Stellgrößen wie das Entgelt- und Prämiensystem, Hierarchiestufen und Aufstiegschancen, Mitarbeiterqualifizierung, Zielvereinbarungen sowie die Kriterien zur Leistungsbewertung und vieles andere mehr. Toyota hat einen Vorsprung in Bezug auf die Konsistenz dieser Stellhebel der Organisation.

Wie das Produktionssystem ist auch die Anpassung dieser Stellgrößen sowohl ein Mittel, den Wandel zu fördern als auch Ergebnis des konsequenten Verbesserungsprozesses, der schon lange über die Produktion hinausgeht.

Management des Wandels in der Praxis

In Bezug auf die praktische Durchführung dieses Wandels lassen sich vier Ebenen aufzeigen, auf denen das Toyota-Management den Wandel systematisch betreibt:

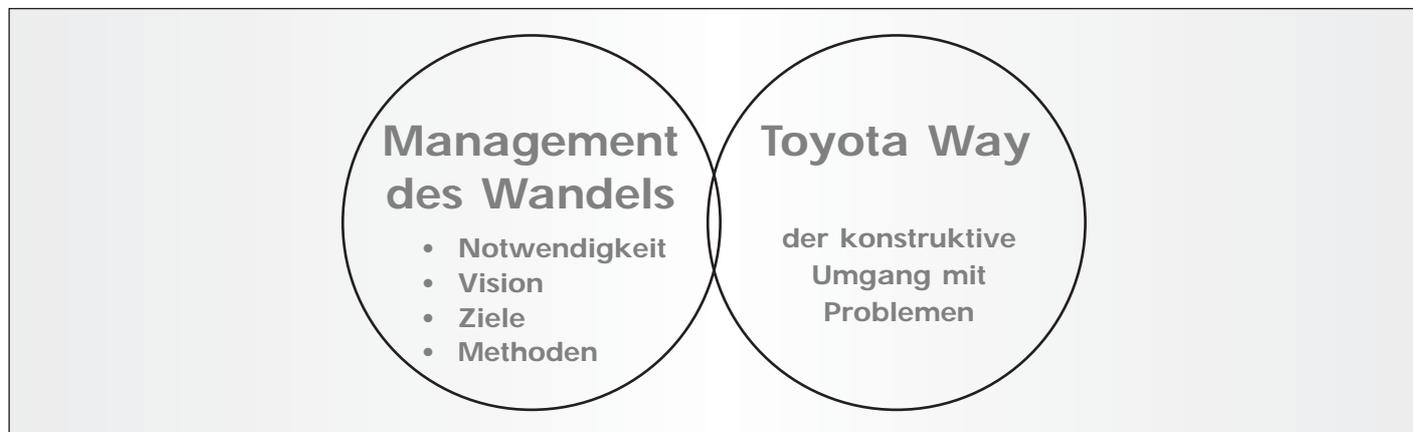
- Notwendigkeit des Wandels: Das Top-Management sieht es als seine Aufgabe an, die Notwendigkeit des Wandels so zu

wird bereitgestellt. Dies gilt sowohl für die Kaizen-Methodik der Verbesserung wie auch für Reform- und Maßnahmenprogramme. Während die theoretische Darlegung dieser Praxis keine besonderen Anforderungen an den Intellekt stellt, lässt sich in der Realität nur selten beobachten, dass der Wandel bewusst und konsequent auf allen vier Ebenen betrieben wird. Insofern ist es gerechtfertigt, in den Ausnahmefällen von einem integrierten Management des Wandels zu sprechen.

Bei Toyota lassen sich diese vier Ebenen des Verbesserungs-Managements in den letzten Jahrzehnten erkennen. Ein aktuelles Beispiel sind die Kaikaku-Reformen, mit denen Toyota seit Mitte der 90er Jahre einen groß angelegten Wandel betreibt, um das Unternehmen für das 21. Jahrhundert zu ertüchtigen.

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Abgesehen vom Managementsystem bedarf erfolgreicher Wandel eines zweiten Faktors: Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller impliziten und expliziten Spielregeln in einem Unternehmen. Diese bestimmen das Verhalten im Verbesserungsprozess. Ein System mit Methoden und Instrumenten der Verbesserung ist kein Garant dafür, dass die Verbesserung auch tatsächlich in gewünschtem Ausmaß, Breite oder Geschwindigkeit stattfindet. Dafür bedarf es eines entsprechenden Verhaltens aller Beteilig-



Verbindung von Change Management und konstruktiver Unternehmenskultur bei Toyota

vermitteln, dass jeder einzelne Mitarbeiter diese verspürt. Dies gilt umso mehr in Zeiten, in denen der Erfolg zum Nachlassen verführt. Gerade in der jetzigen Erfolgsphase begründet die Unternehmensführung die Notwendigkeit immer wieder mit externen und mit internen Faktoren und schafft damit eine Grundhaltung der „angespannten Wachsamkeit“.

- Die Vision des Wandels: Das Top Management tut mehr, als nur Ängste zu schüren: Eine Vision ist das Leitbild für die Entwicklung des Unternehmens. Sie gibt dem Wandel eine Richtung und mobilisiert Kreativität.
- Die Ziele des Wandels beschreiben die angestrebte Veränderung konkret. Globalziele wie zum Beispiel die Reduzierung der Stückkosten in einem Geschäftsjahr um 10 Prozent werden konsequent auf die einzelnen Bereiche herunter gebrochen und mit Verantwortung und Zeitvorgaben hinterlegt.
- Die Methoden des Wandels: Das Knowhow zur Zielerreichung

ten. Dies ist die konstruktive Unternehmenskultur der Verbesserung.

Das Potenzial des Managementsystems zur Verbesserung des Unternehmens kommt dann optimal zur Geltung, wenn die Unternehmenskultur das System unterstützt. Und wenn umgekehrt das System Anreize für ein entsprechendes Verhalten gibt. Inwieweit die Unternehmenskultur den Verbesserungsprozess tatsächlich fördert, zeigt sich bei der Kooperation über Abteilungsgrenzen hinweg oder dem Umgang mit Problemen und Fehlern und anderem mehr.

Toyota gestaltet bewusst und aktiv auch den Bereich der Unternehmenskultur: Neuen Mitarbeitern ebenso wie Mitarbeitern in den ausländischen Produktionsstätten und Niederlassungen werden die Elemente der Unternehmenskultur vermittelt. Dies geschieht beispielsweise mittels einer Broschüre, in der zunächst beschrieben wird, was der „Toyota Way“ eigentlich ist. Vor allem

ist aber die Praxis der Verbesserungsaktivitäten ein Instrument, das konstruktive Verhalten bei den Mitarbeitern zu verankern.

Fazit

Die Schlussfolgerung lautet: Die Erklärung für Toyotas Erfolg liegt in der Kombination des Managementsystems des Wandels mit einer konstruktiven Unternehmenskultur.

Das Beispiel Toyotas beinhaltet wertvolle Lehren in Bezug auf das Change Management und die kontinuierliche Erhöhung der

Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens:

Lehre Nr. 1: Erfolgreicher Wandel findet dann statt, wenn er bewusst und konsequent auf den vier Ebenen Notwendigkeit, Vision, Ziele und Methoden betrieben wird.

Lehre Nr. 2: Eine konstruktive Unternehmenskultur der Verbesserung ist eine notwendige Bedingung für einen erfolgreichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die Globalforderung, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen oder Kosten zu senken, stellen sich heute alle Unternehmen. Eine Beratung kann diesen Verbesserungsprozess beschleunigen und verstetigen.



Dr. rer. pol. Roman Ditzer, Studium der Volkswirtschaftslehre und Japanologie, Promotion an der Universität Köln. Seit 1996 selbstständiger Japanberater sowie Dolmetscher mit Schwerpunkt Prozessoptimierung in der Automobilindustrie. 2001 Gründung der Judit Unternehmensberatung, um Erfolgsfaktoren japanischen Verbesserungs-Managements für westliche Unternehmen nutzbar zu machen.
E-Mail: ditzer@judit-mail.de

Ruhestand mit 65?

Das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales plant eine Anhebung des betrieblichen Ruhestandsalters von 60 auf 65 Jahren. Ein entsprechender Gesetzesentwurf soll im Februar im Parlament zur Abstimmung gebracht werden. Sollten die Pläne verwirklicht werden, würden die Unternehmen verpflichtet, entsprechende Beschäftigungsprogramme für eine Fortführung der Arbeitsverhältnisse von Mitarbeitern zu etablieren, die kurz vor dem Ruhestand stehen.

Der Nihon Keizai Shimbun zufolge werden japanische Arbeitnehmer in 90 Prozent der Unternehmen mit 60 Jahren pensioniert. Das gesetzliche Rentenalter hingegen wurde seit Frühjahr 2001 nach und nach von 60 auf 65 Jahren angehoben, wobei bis 2025 Übergangsregelungen gelten. Die dabei entstandene Kluft vom Eintritt in den Ruhestand bis zum Bezug der vollen Rentenzahlungen soll durch den neuen Plan des Ministeriums Schritt für Schritt geschlossen werden. De facto arbeiten bereits heute viele Arbeitnehmer nach dem 60. Lebensjahr in einer veränderten Position und zu zum Teil erheblich geringeren Löhnen weiter.

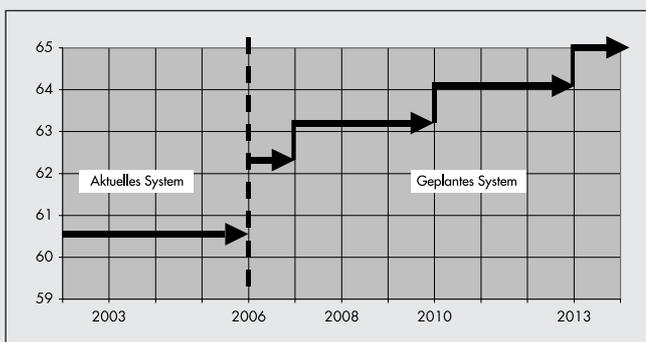
Der Entwurf sieht vor, dass das Alter des betrieblichen Ruhestands im Zeitraum zwischen 2006 und 2013 stufenweise auf 65 Jahre angehoben werden soll. Arbeitnehmer, die sich im Jahr 2006 im Alter von 60 Jahren einer Pensionierung gegenübersehen, wären dann in der Lage, bis 62 weiterzuarbeiten. Rentenanwärter im Zeitraum zwischen 2007 und 2009 könnten bis 63 weiterarbeiten und jene Anwärter im Zeitraum von 2010 bis 2012 bis 64 Jahre. Ab 2013 soll dann die Möglichkeit bestehen, bis zum 65. Lebensjahr arbeiten zu können.

Seitens der Wirtschaftsverbände regt sich großer Widerstand gegen die geplante Maßnahme der Regierung. Negati-

ve Auswirkungen werden insbesondere für die klein- und mittelständischen Firmen befürchtet. Für diese Unternehmen sei es fast unmöglich, allen älteren Mitarbeitern angemessene Positionen zu garantieren. Das Festhalten an älteren, zumeist höher bezahlten Arbeitnehmern würde außerdem Personalkosten in die Höhe treiben und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Als Gegenmaßnahme wird ein Rückgang der Neueinstellungen erwartet.

Um die Vorschläge für den privaten Sektor akzeptabler zu gestalten, sollen Firmen, die sich in finanziellen Schwierigkeiten befinden, von der rechtlichen Verpflichtung freigestellt werden. Außerdem wird großen Firmen während der nächsten drei, kleinen und mittleren Betrieben während der kommenden fünf Jahre, zunächst freigestellt, ob sie sich an der Neuregelung beteiligen wollen. Schlupflöcher wie diese könnten letztlich jedoch dazu führen, dass die Vorschläge der Regierung nicht flächendeckend durchgesetzt werden und damit ihre eigentliche Zielsetzung verfehlen.

Geplante Anhebung des betrieblichen Ruhestandsalters



Quelle: Nihon Keizai Shimbun