

Jeffrey K. Liker

Der Toyota Weg

14 Managementprinzipien
des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns

Aus dem Amerikanischen
von Almuth Braun

FinanzBuch Verlag

Einleitung

Als ich im Jahr 1982 als neuer Juniorprofessor an der University of Michigan, Ann Arbor, begann, befand sich die amerikanische Automobilindustrie vor dem Hintergrund einer landesweiten Rezession in ernsthaften Schwierigkeiten. Die Situation war mehr als besorgniserregend. Die Ford Motor Company stand kurz vor dem Bankrott. Die Big Three – Ford, GM und Chrysler – verloren in rasantem Tempo Marktanteile.

Es gab damals hitzige Debatten über die Ursachen. Nach übereinstimmender Auffassung der Topmanager aus Detroit lag die Wurzel allen Übels in der „japanischen Invasion“. Demnach bestand die Japan AG aus einer Verschwörung von Industrie und Regierung, die gemeinsam konspirierten, um Handelsbarrieren zu errichten, die einen Verkauf amerikanischer Autos in Japan erschweren und im Gegenzug die Preise japanischer Autos in den USA künstlich niedrig halten sollte. Solange in den Köpfen der amerikanischen Vorstände die Überzeugung herrschte, die Ursachen ihrer Probleme lägen in unlauteren Geschäftspraktiken Dritter, gab es natürlich keine Notwendigkeit, die eigenen Produktionsverfahren zu ändern. Stattdessen wurden politische Maßnahmen gefordert, um das vermeintliche Unrecht zu beseitigen.

Ungefähr zu dieser Zeit wurde ich von David Cole und Robert Cole (zwei Professoren der University of Michigan, die eine Studie über die japanische Qualitätsinitiative leiteten) glücklicherweise dazu eingeladen, an einer vergleichenden Studie über die Automobilindustrie in Japan und den USA mitzuwirken. Diese Untersuchung entstand aus dem Bestreben heraus, den amerikanischen Automobilherstellern dabei zu helfen, von den japanischen Herstellern zu lernen. Mein Projekt konzentrierte sich auf die Fragestellung, wie amerikanische beziehungsweise japanische Hersteller bei der Entwicklung neuer Modelle mit ihren Zulieferern zu-

sammenarbeiteten. Die zahlreichen Untersuchungen, die zur gesamten Studie beitrugen, deckten ebenso zahlreiche Aspekte der Automobilbranche ab, und alle führten zu einer einzigen Schlussfolgerung. Unabhängig vom Verhalten der japanischen Regierung, der Bewertung des Yen und anderer makroökonomischer Faktoren, waren die japanischen Automobilhersteller einfach erstklassig in der Entwicklung und Produktion. Dabei waren sie nicht einmal unbedingt Finanz- oder Marketing-Genies. Sie waren auch nicht führend in innovativer Produktionstechnologie, zumindest nicht auf dem Gebiet komplexer Automatisierung. Aber sie entwickelten und produzierten Autos in erstklassiger Qualität, und zwar auf jeder Stufe des gesamten Prozesses – und das auch noch in bemerkenswert kurzer Zeit. Aber nicht nur die japanischen Automobilhersteller waren gut, auch ihre wichtigsten Zulieferer waren in Entwicklung und Produktion Weltklasse, und beide arbeiteten zusammen als Team.

Doch selbst in diesen frühen Phasen meiner Einführung in die japanische Automobilindustrie gab es Hinweise darauf, dass Toyota sich von allen anderen japanischen Herstellern unterschied. Zwar schien der grundlegende Prozess der Produktentwicklung bei allen drei Automobilherstellern vergleichbar zu sein, und die Zulieferer der ersten Ebene – auch „top tier“ genannt – bildeten samt und sonders einen integralen Bestandteil dieses Prozesses, doch gab es darüber hinaus eine Atmosphäre der Partnerschaft zwischen Toyota und seinen Zulieferern, die wir im *keiretsu* (ein typisch japanisches Netzwerk aus voneinander abhängigen Unternehmen mit komplementären Strategien) von Nissan und Mazda in dieser Ausprägung nicht feststellen konnten.

Später, im Jahr 1997, erhielten John Campbell und ich Gelder, um an der University of Michigan, Ann Arbor, das so genannte Japan Technology Management Program zu etablieren, das ich immer noch leite. Die Ziele des Programms bestehen darin, von den Vorgehensweisen zu lernen, die den besten japanischen Unternehmen dabei geholfen haben, starke globale Player zu werden, unseren Studenten und der Industrie das zu vermitteln, was wir gelernt haben und technisch orientierte Studenten dazu zu ermutigen, in Kursen und Unternehmenspraktika vor Ort die japanische Sprache zu erlernen und sich mit der Kultur des Landes zu beschäftigen. Dieses Forschungsprogramm ermöglichte mir, meine Studien über die japanische Automobilindustrie fortzusetzen. Dabei beschloss ich, mich intensiver mit Toyota zu beschäftigen, insbesondere mit seinem Produktentwicklungsprozess und dem TPS. Die Fördermittel der US-Regierung konzentrierten sich auf den Wissenstransfer, also begann ich, die Anstrengungen von Toyota zu untersuchen, seine Praktiken auf die amerikanischen Niederlassungen des Konzerns zu übertragen sowie die Bemühungen der amerikanischen Unternehmen zu untersuchen, von Toyota zu lernen.

Anfang der 1990er Jahre waren die Big Three aufgewacht und hatten die Qualität der japanischen Autos erkannt. Man war sich einig, dass Toyota der Erzrivale war, den es zu schlagen galt. Alle drei großen amerikanischen Autobauer machten sich eifrig daran, Toyota zu studieren und ihre eigenen Versionen des Toyota-Systems zu kreieren. Sie führten Benchmark-Studien über Toyotas Produktionssystem, die Produktentwicklung und das Management der Zulieferbeziehungen durch. Ihr ausgeprägtes Interesse an Toyotas Systemen bot mir die Gelegenheit, den amerikanischen Autobauern Wissen über TPS und Toyotas Produktentwicklung zu vermitteln und die praktische Umsetzung zu begleiten. Ich habe in den USA, in England und Mexiko gearbeitet und bin dabei in Branchen wie der Automobilindustrie, der Farbenherstellung, der Herstellung von Kernbrennstäben, im Schiffsbau, in der Schiffsreparatur, einem Ingenieursverband und im Bereich Gartengeräte tätig gewesen. Ich habe so genannten Lean Change Agents – den Multiplikatoren einer schlanken Transformation – von mehr als tausend Unternehmen weltweit mein Wissen vermittelt. Durch meine aktive Teilnahme an der Ausrichtung von Unternehmen auf Lean Management konnte ich ein profundes Wissen über alle Faktoren aufbauen, die einen Kulturwandel und den Lernprozess der Adaptierung des Toyota-Systems ausmachen. Meine Studien über US-Unternehmen, die daran arbeiteten, eigene Versionen des TPS umzusetzen, führte schließlich zu der Herausgabe eines Buches mit dem Titel *Becoming Lean: Experiences of U.S. Manufacturers* (Liker, 1997), das 1999 mit dem Shingo-Preis (zu Ehren von Shigeo Shingo, der an der Entwicklung des TPS maßgeblich beteiligt war) ausgezeichnet wurde. Artikel, die ich als Co-Autor über Toyotas Produktentwicklungsprozess und Zuliefermanagement mitverfasst habe und die im *Sloan Management Review* und *Harvard Business Review* erschienen sind, wurden ebenfalls mit dem Shingo-Preis ausgezeichnet. Aber erst, als ich gebeten wurde, das Buch *Der Toyota-Weg* zu schreiben, bot sich die Gelegenheit, die gesamten 20 Jahre, während derer ich Toyota beobachten und Unternehmen dabei begleiten konnte, von Toyota zu lernen, in einem Band zusammenzutragen.

Die Lektüre dieses Buches könnte Ihnen den Eindruck vermitteln, ich würde intensive Werbung für Toyota betreiben. Als Professor und Sozialwissenschaftler bin ich der Objektivität verpflichtet. Aber ich gebe gerne zu, dass ich ein ausgesprochener Anhänger der Toyota-Methode bin. Nach meiner Überzeugung ist Toyota in seiner konsequenten Umsetzung der Mitarbeiterinvolvierung einzigartig und bietet damit eines der wenigen Beispiele für ein wahrhaft lernendes Unternehmen in der Geschichte der Menschheit – das ist wahrlich keine geringe Leistung.

Ein großer Teil der Recherchen, auf denen dieses Buch basiert, stammen aus 20 Jahren, in denen ich oft nach Japan gereist bin, sowie aus Inter-

views, die ich teils in Produktionsstätten von Toyota in Japan teils in den USA geführt habe. Als man sich mit dem Anliegen an mich wandte, dieses Buch zu schreiben, bat ich Toyota unverzüglich um Unterstützung in Form von weiteren Gesprächen, die sich vor allem auf den Toyota-Weg konzentrierten. Diese Unterstützung wurde mir mit großer Bereitwilligkeit gewährt. Wie sich herausstellte, hatte Toyota gerade seine eigene interne Version des Toyota-Wegs erstellt, um zu gewährleisten, dass die DNA des Unternehmens bei der Globalisierung und der Übertragung der Führungsverantwortung für ausländische Niederlassungen auf internationale Teammitglieder intakt bleibt. Dabei handelte es sich um ein Projekt, das Fujio Cho, damaliger President und seit 2005 Chairman of the Board der Toyota Motor Corporation, besonders am Herzen lag. Cho hatte die Toyota-Methode von einem ihrer Begründer, Taiichi Ohno, gelernt. Er gewährte mir eines der äußerst seltenen Interviews, die er überhaupt gibt. Ich fragte ihn, was an dem beeindruckenden Erfolg von Toyota einzigartig sei. Seine Antwort fiel ziemlich schlicht aus:

Der Schlüssel zum Toyota-Weg und zur herausragenden Stellung des Unternehmens besteht nicht in irgendeinem seiner einzelnen Elemente... Wichtig ist, dass alle Elemente zusammen als System funktionieren. Das muss jeden Tag kontinuierlich praktiziert werden, und nicht in Schüben.

Im Verlauf eines Jahres konnte ich Gespräche mit mehr als 40 Toyota-Managern und Führungskräften aus den Bereichen Herstellung, Vertrieb, Produktentwicklung, Logistik, Ersatzteile und Automobiltechnik führen. Ich habe dabei mehr als 120 Stunden an Interviews zusammengetragen, die alle niedergeschrieben wurden. Zu meinen Gesprächspartnern gehörten auch einige ehemalige Toyota-Manager, die das Unternehmen verlassen hatten, um das Erlernte an US-Unternehmen und Zulieferfirmen von Toyota weiterzugeben. Ich besuchte zahlreiche von Toyotas Fertigungsstätten, Produktionsstätten seiner Zulieferer, Vertriebsniederlassungen von Toyota, ein großes Kommissionierlager, ein Cross-Dock, die Teststrecke in Arizona sowie das Toyota Technical Center.

Ich habe lange überlegt, welchen Eindruck ich bei den Lesern dieses Buches hinterlassen möchte. Erstens hatte ich die besondere Gelegenheit, in die Kultur eines einzigartigen, hoch leistungsfähigen Unternehmens einzutauchen, und ich würde meine Erkenntnisse gerne mit Ihnen teilen. Zweitens ist Toyota für viele Unternehmen in der ganzen Welt ein Musterbeispiel, daher würde ich gerne einen anderen Blick auf die Dinge bieten, die Toyota so erfolgreich haben werden lassen. Die grundlegende Erkenntnis, die ich aus meinen Untersuchungen über Toyota gezogen habe, lautet wie folgt: Der Erfolg des Konzerns ist das Resultat aus der Ausbalancierung der Rolle der Menschen in einer Unternehmenskultur, die eine kontinuierliche Verbesserung seiner Mitarbeiter erwartet und

würdigt, sowie eines technischen Systems, dessen Schwerpunkte eine hohe Wertschöpfung und fließende Prozesse sind. Das wiederum führt mich zu meinem dritten und anspruchsvollsten Ziel: anderen Unternehmen dabei zu helfen, von Toyota und von sich selber zu lernen, um alle ihre Aktivitäten kontinuierlich zu verbessern.

Um der Komplexität des Toyota-Wegs und des TPS gerecht zu werden, habe ich das Buch in drei Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt widmet sich Toyotas gegenwärtigem Erfolg und seiner Geschichte. Er beschreibt, wie sich das TPS zu einem neuen Paradigma der Produktion entwickelt hat und wie es die Unternehmensaktivitäten über alle Branchen hinweg transformiert hat. Um zu demonstrieren, wie der Toyota-Weg praktisch funktioniert, ist dargestellt, wie sie auf die Entwicklung der Modelle Lexus und Prius angewendet wurde. Im zweiten Abschnitt werde ich auf die 14 Prinzipien des Toyota-Wegs eingehen, die ich im Verlauf meiner Studien identifiziert habe. Diese zentralen Prinzipien sind die Treiber der Techniken und Instrumente des TPS und des Toyota-Managements allgemein. Diese 14 Prinzipien unterteilen sich in vier Abschnitte:

- *Langfristige **Philosophie***. Toyota nimmt langfristiges Denken sehr ernst. Der Fokus des Unternehmens, beginnend bei der Unternehmensspitze, gilt dem Leitsatz, den Kunden und der Gesellschaft einen Mehrwert zu bieten. Das ist der Motor für einen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ansatz zur Schaffung einer lernenden Organisation, die in der Lage ist, sich an äußere Veränderungen anzupassen und sich als produktive Organisation zu behaupten. Ohne dieses Fundament wäre keine der Investitionen möglich, die Toyota in die kontinuierliche Verbesserung und kontinuierliches Lernen tätigt.
- *Der richtige **Prozess** wird die richtigen Ergebnisse hervorbringen*. Toyota ist ein prozessorientiertes Unternehmen, das durch Erfahrung gelernt hat, welche Prozesse sich bewähren, beginnend bei dem Ideal des One-Piece Flow – dem Fließprinzip mit der angestrebten Losgröße 1 (in Kapitel 8 ausführlich erläutert). Fließende Prozesse sind der Schlüssel zu höchster Qualität bei möglichst niedrigen Kosten und unter Wahrung einer ausgeprägten Sicherheit und einer hohen Arbeitsmoral. Toyota hat diesen Prozessfokus in seine DNA integriert, und Toyotas Manager vertreten die tiefe Überzeugung, dass die richtigen Prozesse automatisch zu den gewünschten Ergebnissen führen werden.
- *Schaffen Sie Mehrwert für die Organisation, indem Sie Ihre **Mitarbeiter und Geschäftspartner** entwickeln*. Der Toyota-Weg beinhaltet eine Reihe an Instrumenten, die darauf ausgerichtet sind, die Mitarbeiter in ihrer kontinuierlichen Verbesserung und Entwicklung zu unterstützen.

Der One-Piece Flow ist zum Beispiel ein sehr anspruchsvoller Prozess, der sehr schnell Probleme zu Tage treten lässt, die einer sofortigen Lösung bedürfen – andernfalls stoppt die Produktion. Das ist perfekt auf Toyotas Personalentwicklungsziele abgestimmt, weil es den Mitarbeitern ein Gefühl der Dringlichkeit für die Lösung von Problemen vermittelt. Die Sichtweise des Managements von Toyota zielt darauf ab, Menschen zu entwickeln, nicht Autos.

- *Die kontinuierliche Lösung von **Problemursachen** ist der Motor für unternehmensweites Lernen.* Die höchste Stufe des Toyota-Wegs ist das unternehmensweite Lernen. Die Identifikation von Problemursachen und ihre Beseitigung ist der Kern des Toyota-Systems der kontinuierlichen Lernprozesse. Eine schonungslose Analyse, Reflexion und Kommunikation von erlernten Lektionen stellen – neben der Disziplin, die Best Practices zu standardisieren –, die zentralen Faktoren für Verbesserung dar.

Der dritte Abschnitt beschäftigt sich damit, wie andere Unternehmen vom Toyota-Weg profitieren können, und was sie tun können, um eine schlanke, lernende Organisation zu werden. Ein Kapitel konzentriert sich explizit auf die Anwendung des Toyota-Wegs auf Dienstleistungsunternehmen, die nicht in der Fertigung tätig sind.

Toyotas Erfolg und seine Systeme der Qualitätsverbesserung zu verstehen, heißt nicht automatisch, dass man ein Unternehmen mit einer anderen Kultur und anderen Rahmenbedingungen verändern kann. Toyota kann Inspiration bieten, die Bedeutung von Stabilität in der Führung sowie die Werte demonstrieren, die über eine kurzfristige Gewinnorientierung hinausgehen. Toyota zeigt außerdem, wie aus der richtigen Kombination aus Philosophie, Prozessen, Menschen und Problemlösung ein lernendes Unternehmen entstehen kann. Ich bin davon überzeugt, dass alle Fertigungs- und Dienstleistungsunternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, lernende Unternehmen werden müssen. Toyota ist eines der besten Vorbilder der Welt. Auch wenn jedes Unternehmen seinen eigenen Weg gehen und eigene Lernerfahrungen machen muss, kann das Verständnis des Toyota-Wegs ein Riesenschritt in die richtige Richtung sein.

Jeffrey K. Liker, Ph.D.
University of Michigan, Ann Arbor