

# Faszination Toyota

Roman Ditzer\*

## Einleitung

In einer Vielzahl von Artikeln wird gegenwärtig versucht, den Erfolg Toyotas zu ergründen. Aktuelle Beispiele finden sich in *Harvard Business Review* 10/2004 und 12/2004, im *Manager Magazin* 12/2004 sowie in *The Economist* (29.1.-4.2.2005). Diesen Beiträgen in der allgemeinen Wirtschaftspresse ist eine Flut von Veröffentlichungen zum Thema Toyota vorausgegangen. Diese sind teils wissenschaftlicher Natur, zum großen Teil sind es auch Managementhandbücher, die bei der Anwendung der Erfolgsfaktoren anleiten wollen. In ihrer Gesamtheit machen sie Toyota zu dem Unternehmen, dessen Praxis weltweit am intensivsten analysiert und beschrieben worden ist.

Hinter dieser Entwicklung steht, dass „der Westen“ in den 1970er Jahren überrascht wahrnahm, dass es fern im Osten eine neue wirtschaftliche Großmacht gab, deren Unternehmen mit ihren Produkten auf die angestammten amerikanischen und europäischen Märkte drängten. Es lag nahe, den Erfolg japanischer Unternehmen zunächst allgemein mit den Besonderheiten japanischen Managements zu erklären. In der nächsten Phase wurde zwischen den Praktiken verschiedener Unternehmen differenziert und diese genauer beschrieben. Ein großer Teil dieser Beiträge befasste sich mit Toyota.

Interessant ist das Bild, das darin vielfach entworfen wird: Toyota erscheint darin als Alternativmodell oder Gegenmodell zur Praxis der Unternehmensführung westlicher Automobilhersteller. Eine Gegenüberstellung bietet sich in Nordamerika besonders an, da dort der Niedergang von zweien der ehemaligen „Big Three“<sup>1</sup> in starkem Gegensatz steht zum Erfolg der japanischen Nummer eins. Besonders deutlich ist der Kontrast im Führungsstil, der auf der einen Seite geprägt ist durch Orientierung an kurzfristigen (Börsen-)Zielen und am Shareholder Value und auf der anderen Seite gekennzeichnet ist durch etwas, das Liker als „long-term philo-

sophical mission“ bezeichnet (Liker 2004: 72).

Die aktuelle Berichterstattung steht also in einer langen Tradition, den Unterschieden und den Erfolgsfaktoren Toyotas auf den Grund zu gehen. Dieser Beitrag beschreibt die Gründe für die Faszination, die von Toyota ausgeht und das Unternehmen in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen ebenso wie des medialen Interesses stellt.

## Eine Studie verändert die Welt

Den folgenreichsten Versuch, die Unterschiede und Erfolgsfaktoren Toyotas zu beschreiben, unternahm Ende der 1980er Jahre die Amerikaner Womack, Roos und Jones mit ihrer Studie *The Machine that Changed the World*. Im Zuge einer vergleichenden Studie der Automobilherstellung in Amerika, Europa und Japan stießen sie auf ein Verfahren, das sie als überlegen ansahen. Sie zeigten auf, dass es in der japanischen Automobilindustrie eine Methode gab, mit der die bis dahin allgemein als unabänderlich akzeptierte Unvereinbarkeit der Ziele Qualität, Produktivität und Lieferzeit offenbar aufgehoben werden konnte (Jones 1991).

Womack, Roos und Jones nannten diese Methode „lean production“. Dies war der Gegenbegriff zur herkömmlichen „mass production“. Die Methode, die sie beschrieben, war eine Praxis, die sie in ihrer reinsten Form bei Toyota entdeckt hatten. Die „lean production“ stellte eine Art „magisches Dreieck“ dar, das die Ziele Qualität, Produktivität und Lieferzeit gleichzeitig erfüllte. Diese Methode der Produktion ist mittlerweile als Toyota-Produktionssystem (TPS) in das allgemeine Manager-Sprachgut eingegangen.

Elemente des TPS wie *Just-in-time*<sup>2</sup> oder *Kanban*<sup>3</sup> waren bereits vorher bekannt, auch das Toyota-Produktionssystem war schon beschrieben worden. In Bezug auf ihre Wirkung jedoch ist die Veröffentlichung

<sup>1</sup> Als „Big Three“ werden die drei großen amerikanischen Automobilhersteller General Motors, Ford und Chrysler bezeichnet. Letzterer ist mittlerweile Teil des DaimlerChrysler-Konzerns.

<sup>2</sup> Das 'Just-in-time'-Prinzip ist eines der Grundelemente der Ablaufgestaltung im TPS. Es schreibt vor, nur das zu produzieren und bereitzustellen, was tatsächlich benötigt wird: das richtige Teil in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge zum richtigen Ort. Dies ermöglicht ein Minimum an Beständen und fördert den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, steigert die Effizienz und die rasche Anpassung an Veränderungen.

<sup>3</sup> *Kanban* werden die Teile-Bestellkarten genannt, mit denen im TPS der Materialfluss in und zwischen einzelnen Produktionsbereichen oder zwischen Zulieferern und Abnehmern geregelt wird. *Kanbans* sind eine der Möglichkeiten zur Steuerung der Produktionsvorgänge nach dem 'Just-in-time'-Prinzip. Sie stellen sicher, dass in den verschiedenen Produktionsbereichen nur das gefertigt wird, was in den nachfolgenden Prozessschritten gebraucht wird.

der Amerikaner kaum zu überschätzen: Sie löste in den 1990er Jahren so etwas wie einen weltweiten TPS-Boom aus. Beim Versuch, Teile oder das Produktionssystem in Gänze zu übernehmen, entwickelten andere Automobilhersteller ihre eigenen Systeme weiter und schufen eigene Ausprägungen des Vorbilds. Diese werden in Deutschland mittlerweile unter dem Begriff „Ganzheitliche Produktionssysteme“ (GPS) zusammengefasst.

## Herausforderung und Paradox

Die Erfolgsmeldungen Toyotas der letzten Jahre erwecken allerdings den Eindruck, dass sich die Scheere zwischen Toyota und dem Rest der Branche nicht schließt, sondern eher weiter öffnet. Exemplarisch seien nur einige der Meldungen der jüngeren Vergangenheit angeführt:

- *Qualität und Kundenzufriedenheit*: Toyota erreicht 2002 in der ersten Kundenzufriedenheitsbefragung des renommierten Branchenmonitors J.D. Power in Deutschland den ersten Platz in sechs von sieben Fahrzeugkategorien (mot 2002).
- *Produktion und Absatz*: 2004 überholt Toyota Ford und rückt auf Platz 2 der weltweit größten Automobilproduzenten vor. Im vergangenen Jahr stieg der Absatz in den USA um 10% auf über 2 Mio. Fahrzeuge. In Europa steigerte Toyota den Absatz im letzten Quartal sprunghaft um 14% (*The Economist*, 18.6.2004; FTD-Online, 3.2.2005).
- *Entwicklungszeit*: „Toyota has the fastest development process in the world. New cars and trucks take 12 months or less to design, while competitors typically require two to three years“ (Liker 2004: 5).
- *Produktivität*: Toyota erwirtschaftet mit 6,7% eine der höchsten Gewinnmargen der Automobilbranche (*The Economist*, 27.1.2005).

Andere Automobilhersteller haben vielfach Schwierigkeiten, ihre neuen Produktionssysteme flächendeckend einzuführen und deren Potenziale auszuschöpfen. Toyota selbst ist indes das beste Beispiel dafür, dass es möglich ist, sein System erfolgreich zu übertragen – über Landes-, Wirtschaftssystem- und Kulturgrenzen hinweg. Im eigenen Haus gelang dies erstmals bei New United Motors Manufacturing (NUMMI), einem Joint Venture zwischen Toyota und General Motors. 1984 übernahm NUMMI das GM-Werk Fremont in Kalifornien, das 1982 geschlossen worden war. Schon 1986 legte das NUMMI-Werk Spitzenergebnisse vor, obwohl auch die Belegschaft inklusive der Arbeitnehmervertreter aus GM-Zeiten wieder eingestellt worden waren. Adler et

al. stellten fest, „the dramatic turnaround from GM-Fremont to NUMMI was largely due to NUMMI’s management approach, particularly its use of the Toyota Production System (TPS) and supporting management policies“ (Adler 1997: 418).

Nicht nur die eigenen Standorte im Ausland belegen die Übertragbarkeit, sondern auch die Beispiele von Zulieferfirmen, die zum Beispiel in den USA durch ein eigenes Toyota Supplier Support Center (TSSC) aktiv bei der Einführung des TPS unterstützt werden.

Toyota bleibt dennoch eine Herausforderung. Nicht zuletzt deshalb, weil die Praxis in vieler Hinsicht im Gegensatz zu dem steht, was der gesunde Menschenverstand – zumindest in der westlichen Automobilindustrie – nahelegen scheint. Dies brachten Ward et al. auf die Formel der „Toyota-Paradoxa“:

The first Toyota-paradox is the production system, which includes delivering just-in-time, breaking production into lots far below „minimum economical order quantity“, having each worker, rather than professional inspectors, check the previous worker’s results; allowing any worker to stop the line and installing automatic line stopps; adding many tasks to a single workstation; and encouraging workers to redesign their own job, rather than having trained industrial engineers break the work down and prescribe procedures. [...] The second paradox, in brief, delaying decisions, communicating „ambiguously“, and pursuing excessive numbers of prototypes, enables Toyota to design cars faster and cheaper. Certain aspects of Toyota’s development process seem to range from mildly conservative to grossly inefficient (Ward 1995: 43f.).

## Die geheimnisvolle Zutat

Die Schwierigkeiten bei der Anwendung sowie der offenkundige Erfolg Toyotas haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass der Fokus der Erklärungsversuche über das Produktionssystem hinaus ausgeweitet worden ist. Mittlerweile konzentrieren sich die Autoren auf die Faktoren, die offenbar eine notwendige Bedingung dafür sind, dass das TPS seine Wirkung entfaltet. Die Andersartigkeit Toyotas ist jedoch schwer zu fassen. Toyota geht offenbar einen eigenen Weg und bezeichnet ihn, seit im Jahr 2001 eine Broschüre unternehmensintern aufgelegt wurde, auch als solchen: „The Toyota Way“ (Toyota 2001).

Bowen und Spear entdeckten vier „unspoken rules“ hinter der Wettbewerbsfähigkeit Toyotas und identifizierten eine „scientific method“ als Grundmerkmal der Verbesserungspraxis.<sup>4</sup> Diese Regeln erschienen ihnen so

<sup>4</sup>Regel 1: Alle Arbeitsabläufe werden festgelegt und standardisiert in Bezug auf Inhalt, Abfolge, Timing und Ergebnis.

Regel 2: Alle Verbindungen zwischen „(internem) Kunden“ und „Zulieferer“ müssen direkt sein, und es muss einen eindeutigen Ja-oder-Nein-Weg geben, Anfragen zu senden und Antworten zu erhalten.

Regel 3: Der Weg, den jedes einzelne Produkt oder Dienstleistung nimmt, muss einfach und direkt sein.

Regel 4: Jede Verbesserung muss nach der wissenschaftlichen Methode durchgeführt werden, unter der Anleitung eines Trainers (*teachers*) und auf der untersten möglichen Stufe der Organisation.

Die Vorgehensweise ist wissenschaftlich in dem Sinne, dass eine Hypothese aufgestellt wird, die anschließend getestet wird. Toyota wendet einen Problemlösungsprozess an, der eine detaillierte Analyse und Bewertung des gegenwärtigen Zustands und anschließend eine experimentelle Überprüfung der vorgeschlagenen Änderungen erfordert (Bowen 1999: 97f.).

tief verankert, dass sie den Begriff der „DNS Toyotas“ dafür prägen (Bowen 1999).

Bowen und Spear waren mit ihren vier Regeln unter den ersten, die auf die Unternehmenskultur Toyotas verwiesen. Unternehmenskultur bezeichnet die Gesamtheit der Werte, Normen und Grundannahmen, die das Verhalten der Mitarbeiter und des Managements eines Unternehmens leiten. Es sind die Denkmuster und Verhaltensregeln sowie deren Manifestationen, die sich innerhalb einer Organisation entwickelt haben und auf irgendeine Weise handlungssteuernd auf ihre Mitglieder wirken. Die Unternehmenskultur bestimmt demnach das Verhalten des Einzelnen und schlägt sich in Entscheidungen und Maßnahmen nieder.

Der Verweis auf die Unternehmenskultur ist in der Berichterstattung mittlerweile obligatorisch. In vielen Fällen fällt er allerdings etwas vage aus. Begriffe wie „Einstellung der Mitarbeiter“, „Haltung“ oder eben als allumfassende Erklärung „Unternehmenskultur“ werden vielfach etwas hilflos verwendet. In letzter Zeit wird in der Berichterstattung die von Toyota selbst geschaffene Bezeichnung „Toyota Way“ aufgegriffen: „Das Toyota-Produktionssystem ist eine Haltung, kein Tool. [...] Bei Toyota gibt es so etwas wie einen ungeschriebenen 'Toyota-Weg'. Das ist das Erbgut der Firma, das alle Mitarbeiter verinnerlichen. Eine bestimmte Weise, wie man über Verbesserungen nachdenkt und Probleme löst“ (Heuer 2003: 24, 25).

Der „Toyota Way“ wird gleichgesetzt mit einer besonderen Ausprägung der Unternehmenskultur. In den seltensten Fällen wird allerdings beschrieben, worin ihre konstituierenden Merkmale bestehen. Die Unternehmenskultur bleibt eine geheimnisvolle Ingredienz, die dem „Zaubertrank“ des TPS erst seine volle Wirkungskraft verleiht.

*The Economist* beschreibt „[the] magic of Toyota's winning culture“ folgendermaßen: „[...] Toyota people always put themselves 'outside the comfort zone': whenever they hit one target. They set another, more demanding one. That relentless pursuit of excellence certainly explains much of what has been happening to the company in recent years, at home and abroad“ (*The Economist*, 27.1.2005: 64).

Den bisher umfassendsten Erklärungsansatz legte im Jahr 2003 Jeffrey K. Liker vor. Er erläuterte den „Toyota Way“ in seinem gleichnamigen Buch als eine Managementpraxis, die er anhand von vierzehn Prinzipien beschreibt. Er weist nach, dass die Praxis von Entscheidungen und Maßnahmen bei Toyota von diesen vierzehn Prinzipien nachhaltig geprägt ist (Liker 2004). Damit kommt er einer Beschreibung der Unternehmenskultur bisher am nächsten.

## Manifestationen der Unternehmenskultur

Beispiele, in denen die Prägung durch eine spezifische Unternehmenskultur zum Ausdruck kommt, lassen sich in verschiedenen Bereichen finden.

## Die Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden

Als einen Faktor für den Erfolg Toyotas nennt *The Economist* eine „obsessional devotion to customer satisfaction“. Jim Press, gegenwärtig der Vertriebsleiter für Toyota in Nordamerika und einer von fünf nichtjapanischen Vorstandsmitgliedern des Unternehmens, „left Ford in frustration 35 years ago, because he did not think it handled customer relations properly“ (*The Economist*, 27.1.2005: 62). Seinen Wechsel zu Toyota bewertet er so: „In contrast, Toyota is aligned around satisfying the customer. It felt like I finally had found a home. [...] The environment allowed you to do business the way you knew it should be done. Toyota was a company that did not say it, they did it“ (Liker 2004: 73).

Jim Press illustriert dieses kundenfreundliche Verhalten anhand eines Beispiels aus der Zeit der Einführung der Toyota-Luxusmarke Lexus Mitte der 1990er Jahre:

We wanted to have a distinctive Lexus-like ride and wanted to break new ground in ride quality. To get that, our tire compounds were fairly soft. And so even though the customers experienced a good ride and the tires were well within our specs, they did not last as long initially as many customers wished. I think 5-7 percent of the customers actually complained about tire life. To us this is a big deal, as we are used to dealing in complaint levels of far less than 1 percent. So we sent the owners of every Lexus where these tires were specified a coupon they could redeem for \$ 500 and apologized if they had any inconvenience with their tires and felt that they wore out early. Many of these were customers who had already sold their cars. The way you treat the customers when you do not owe them anything, like how you treat someone who cannot fight back – that is the ultimate test of character (Liker 2004: 73f.).

## Die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern

In Kentucky gibt es seit 1992 das Toyota Supplier Support Center (TSSC). In diesem wird das TPS kostenlos gelehrt. Dieses Angebot wird von amerikanischen Zulieferern rege genutzt, allerdings werden die Manager in der Einführung erst einmal ernüchert. Der ehemalige Leiter des TSSC, Herr Ôniwa, pflegte seine Schulungen damit zu beginnen, dass er die Teilnehmer ein Versprechen abgeben ließ:

Bevor Sie alle das Toyota-Produktionssystem lernen, möchte ich, dass Sie mir eine Sache versprechen. Auch wenn die Produktivität Ihres Betriebs steigt und überschüssige Arbeitskraft entsteht, möchte ich, dass Sie diesen Leuten auf keinen Fall kündigen. Die Mitarbeiterzahl zu verringern und dadurch Profite zu erwirtschaften, ist einfach. Aber das TPS besteht gerade darin, dies nicht zu tun. Wer von Ihnen glaubt, dieses Prinzip nicht einhalten zu können, kann direkt wieder nach Hause fahren. [...] Um

das TPS erfolgreich einzuführen, dürfen Sie es nicht nur als bloßes Instrument zur Erhöhung der Produktivität ansehen. Ich möchte, dass Sie es als systematische Philosophie auffassen, um Mitarbeiter auszubilden und sie zur aktiven Mitarbeit zu motivieren! (*Nikkei Business*, 10.4.2000).

## Die Beziehung des Unternehmens zu seinen Zulieferern

Liker stellt Ende 2004 fest, dass amerikanische Automobilhersteller seit den 1980er Jahren zwar versucht haben, die eigenen Zuliefererbeziehungen in Anlehnung an das japanische partnerschaftliche Modell zu gestalten. Er kommt jedoch zu einem vernichtenden Ergebnis:

For more than 20 years, many American businesses have unsuccessfully tried to build bonds with suppliers. [...] manufacturer-supplier relations have deteriorated so much that they're worse now than before [...] the Big Three have been more or less at war with their suppliers.

Im krassen Gegensatz zu dieser Aussage steht die Wertschätzung, die Toyota und Honda bei den amerikanischen Zulieferern genießen: Toyota und Honda führen die Liste der bevorzugten Abnehmer im *2003 OEM Benchmark Survey* an.

In 17 categories, ranging from trust to perceived opportunity, Toyota and Honda led. [...] In particular, suppliers said, that Toyota and Honda were better communicators and that they were more trustworthy and more concerned about suppliers' profitability than other manufacturers were. [...] Consequently, they enjoy the best supplier relations in the U.S. automotive industry [...] (Liker/Choi 2004: 106).

Toyota ist bekannt für die sorgfältige Pflege seiner Zuliefererbeziehungen. Dem Weg der gemeinschaftlichen Verbesserung wird Vorrang gegeben vor Einsparungen durch kurzfristige Wechsel. Toyota setzt auf der einen Seite anspruchsvolle Ziele zur Kostenreduzierung. Gleichzeitig unterstützt das Unternehmen die Zulieferer jedoch durch Beratung mittels eigener Experten und gemeinsame Verbesserungsaktivitäten. Im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten entstehen Kosten. Vor allem für Toyota, denn für die Beratung von Zulieferern in Japan durch das zentrale TPS-Büro (OMCD) oder in Amerika durch das TSSC werden keine Gebühren verlangt. Es gibt weiterhin keine vertragliche Vereinbarung, um Effekte der gemeinsamen Aktivitäten aufzuteilen. Ebenso wenig werden die Erfolge der Kostensenkung intern an die Einkaufsabteilung kommuniziert.

Es gibt bei Toyota durchaus die Erwartung, dass die Produktivitätssteigerungen beim Zulieferer dem Unternehmen früher oder später selbst zu Gute kommen. Bei den gemeinsamen Verbesserungsaktivitäten gibt Toyota seinen Zulieferern einen Vertrauensvorschuss. Zulieferern eröffnet dies jedoch die Möglichkeit, die Verbesserungseffekte zumindest kurzfristig zu 100% selbst auszuschöpfen. Diese Verhaltensweise wird honoriert: So ist die Bereitschaft von amerikanischen Zulieferern, mit To-

yota zu kooperieren, erheblich größer als zum Beispiel im Fall von General Motors. Die Gründe dafür sind zum einen das Vertrauen in die Kompetenz der Berater als auch das Vertrauen, dass Erfolge nicht direkt in Forderungen nach Preisreduzierungen umgesetzt werden (Dyer 2000).

Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist also Vertrauen. In Bezug auf die Beziehung zu Mitarbeitern und Zulieferern fassten Adler et al. ihre Ergebnisse folgendermaßen zusammen: „[...] its bureaucratic core [...], and its supplier relations were all managed in a high-trust mode“ (Adler 1999: 65).

## Die Beziehung des Unternehmens zu Gesellschaft und Anwohnern am jeweiligen Standort

TABC ist ein amerikanischer Hersteller von Pickup-Ladeflächen und Zulieferer von Toyota seit den 1970er Jahren. Es ist das erste Unternehmen in den USA, welches das TPS „ernsthaft und erfolgreich“ einführte. Im Jahr 2001 beschloss Toyota jedoch, unter anderem aus Gründen der Nähe zum Absatzmarkt, das Geschäft nach Mexiko zu verlagern.

Dennis Cuneo, Senior Vice President von Toyota Motor Manufacturing North America, erklärt:

Many companies are looking for an excuse to shut down their California facilities. But we and our top management in Japan recognized that the TABC workforce has performed well. With limited resources, they've really implemented TPS. It would be unfair and send the wrong message to the team members at our other plants to penalize a workforce that has done everything we've asked of them. So we're finding additional work for TABC (Liker 2004: 76).

Diese Bemühungen führten dazu, TABC ein Neugeschäft mit Hino Motors zu verschaffen. Hino Motors ist einer der vier japanischen Lkw-Hersteller. Seit dem Jahr 2001 ist Toyota mit 50,1% an dem Unternehmen beteiligt: „Instead of closing it down, Toyota has helped TABC expand its operations to build new trucks, making it the first new vehicle assembly operation in California since [...] 1984“ (Liker 2004: 77).

Liker bündelt dies zu der Aussage: „Toyota understands that maintaining the jobs of associates is part of its obligations to the community and society“ (Liker 2004: 76).

## Verheißung einer besseren Welt?

Die Faszination, die von Toyota ausgeht, liegt teilweise darin begründet, dass der Erfolg einhergeht mit einer Praxis, die in mancher Hinsicht „altruistisch“ anmutet.

In this day and age of cynicism about the ethics of corporate officers and the place of large capitalistic corporations in civilized society the Toyota Way provides an alternative model of what happens when you align almost 250,000 people to a common purpose that is bigger than

making money. Toyota's starting point in business is to generate value for the customer, society and the economy (Liker 2004: 72f.).<sup>5</sup>

Für den einen oder anderen Autor und Leser mag in der Berichterstattung die Verheißung einer besseren Welt mitschwingen. In einer derartigen Romantisierung des „Toyota Way“ liegt jedoch eine Gefahr: Eine unausgesprochene Hoffnung auf ein „menschlicheres Modell“ der Unternehmensführung verstellt leicht den Blick auf Fakten, die in dieses Bild nicht passen.

## Gegenmodell zum Kapitalismus angelsächsischer Prägung?

In den Augen eines Betriebswirts erlangt die Praxis Toyotas ihre Rechtfertigung durch den wirtschaftlichen Erfolg. Tatsächlich gibt es für jedes einzelne der oben angeführten Beispiele gute Gründe, die einer betriebswirtschaftlichen Bewertung standhalten. Die daraus resultierenden Fragen sind wiederum ein Faktor der Faszination: Stellt die Praxis Toyotas ein Alternativmodell zur Unternehmensführung westlicher Automobilhersteller dar? Ist Toyota gar ein Gegenmodell zum Kapitalismus angelsächsischer Prägung?

## Ausblick

Kein Unternehmen hat in den vergangenen fünfzehn Jahren derart im Mittelpunkt des Interesses sowohl in der wissenschaftlichen Untersuchung wie auch in der Darstellung in Management-Ratgebern und in der Wirtschaftspresse gestanden wie Toyota. Auslöser dafür ist der wirtschaftliche Erfolgskurs des Unternehmens. Weitere Gründe liegen in den obigen Fragen. Anlass für die ungebrochene Aufmerksamkeit gibt es somit weiterhin zur Genüge.

Klar ist mittlerweile, dass die Andersartigkeit Toyotas sich nicht nur auf das Produktionssystem beschränkt, sondern alle Bereiche des Unternehmens betrifft. Ein Fortschritt in der Auseinandersetzung mit dem Phänomen Toyota liegt darin, dass der Erfolg nicht mehr nur monokausal auf einen Faktor wie das TPS reduziert wird. Inzwischen wird auch die Unternehmenskultur als eine notwendige Bedingung für die kontinuierliche Verbesserung angesehen.

Offen ist bisher allerdings noch der Wirkungszusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den Konzepten der Ablaufgestaltung im Produktions- und Entwicklungssystem und die Art und Weise, wie die spezifischen Denkmuster und Verhaltensweisen des „Toyota Way“ entstanden sind und wie sie vermittelt und erhalten werden.

Kaum behandelt worden ist bislang weiterhin die Klammer, die aus den verschiedenen Elementen TPS

und Unternehmenskultur ein funktionierendes Ganzes macht. Es gibt jedoch Anzeichen für eine Art „umfassendes Management des Wandels“, mit dem Toyota die Verbesserung aller Abläufe im Kleinen und die Weiterentwicklung des Unternehmens im Großen betreibt.

Was bisher aussteht, ist eine Beschreibung der Instrumente und der Funktionsweise dieses Managements des Wandels sowie der Rolle, die Manager auf den verschiedenen Hierarchieebenen darin erfüllen. Es steht zu erwarten, dass Forschung und Berichterstattung der nächsten Jahre einen Beitrag leisten werden, das „Geheimnis Toyota“ weiter zu lüften, sodass auch die obigen Schlüsselfragen irgendwann zufriedenstellend beantwortet werden können.

## Literatur

- Adler, Paul S.; Goldoftas, Barbara; Levine, David E. (1997), „Ergonomics, Employee Involvement and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI's 1993 Model Introduction“, in: *Industrial and labor relations review*, April 1997, S. 416-437
- Adler, Paul S.; Goldoftas, Barbara; Levine, David E. (1999), „Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System“, in: *Organization Science*, 10, 1, 43-68
- Besser, Terry L. (1996), *Team Toyota. Transplanting the Toyota culture to the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York Press
- Bowen, H. Kent; Spear, Steven (1999), „Decoding the DNA of the Toyota Production System“, in: *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1999, S. 96-106
- Dyer, Jeffrey H.; Nobeoka, Kentaro (2000), „Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing Network: The Toyota Case“, in: *Strategic Management Journal*, 21 (2000), S. 345-367
- FTD-Online (= *Financial Times Deutschland-Online*), 3.2.2005, „Lexus bringt Toyota voran“, <http://www.ftd.de/ub/in/1107175294197.html?nv=nl>, (Zugriff am 3.2.2005)
- Heuer, Steffan (2003), „Vielleicht konzentrieren sie sich auf die falschen Dinge? Toyota-Veteran Art Smalley über das Erfolgsgeheimnis der schlanken Fertigung“, in: *McK Wissen* 05, 2003, S. 23-25
- Liker, K. Jeffrey (2004), *The Toyota Way*, New York: MacGraw-Hill
- Liker, K. Jeffrey; Choi, Thomas Y. (2004), „Building Deep Supplier Relationships“, in: *Harvard Business Review*, December 2004, S. 104-113
- mot* (23/2002), „mot Spezial. Der JD Power Report“, S. 69-87
- Nikkei Business*, 10.4.2000, „Jinshu jinkatsu keiei“ [Das Management des Beschützens und Aktivierens], S. 39-41
- The Economist*, 27.1.2005, „Toyota's secret“, S. 62-65

<sup>5</sup>Es gibt durchaus auch kritischere Einschätzungen der Praktiken Toyotas. In den 1980er Jahren wurde „Toyotism“ als eine Neuauflage von Fordismus und Taylorismus betrachtet (vgl. den Überblick über die Darstellung japanischer Managementpraktiken bei Besser 1996: 19-26). In den vergangenen zehn Jahren sind Berichterstattung und Wahrnehmung jedoch zunehmend von positiven Einschätzungen geprägt, wie sie in den obigen Beispielen zum Ausdruck kommen.

- The Economist*, 18.6.2004, „Detroit’s big three in the slow lane“, [http://www.economist.com/agenda/displaystory.cfm?story\\_id=S%27%2980%2BPA%23%2B%21P%22L%0A](http://www.economist.com/agenda/displaystory.cfm?story_id=S%27%2980%2BPA%23%2B%21P%22L%0A), (Zugriff am 15.2.2005)
- Toyota Motor Corporation (2001), *The Toyota Way 2001*
- Ward, Allen C. et al. (1995), „The Second Toyota-Paradox: How delaying decisions can make better cars faster“, in: *Sloan Management Review*, Vol.36, No.3, Spring 1995
- Womack, James P.; Roos, Daniel; Jones, Daniel T. (1991), *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: Harper Perennial

---

\* Dr. rer. pol. Roman Ditzer studierte Volkswirtschaftslehre und Japanologie an den Universitäten Köln, Hitotsubashi (Tokyo) und Sophia (Tokyo). Er forschte zur japanischen Regionalpolitik als Stipendiat des Deutschen Instituts für Japanstudien an der Universität der Ryukyus (Okinawa) und promovierte in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Köln. Seit 1996 ist er selbstständiger Japanberater sowie Dolmetscher mit Schwerpunkt Prozessoptimierung in der Automobilindustrie. Er ist Mitbegründer der Judit Unternehmensberatung und seit 2001 tätig als Experte für Kaizen-Management, um Erfolgsfaktoren japanischen Verbesserungsmanagements für westliche Unternehmen nutzbar zu machen. E-Mail: [ditzer@judit-mail.de](mailto:ditzer@judit-mail.de)