

Toyotismus: Hyper-, Post- oder Hybrid-Fordismus? Versuch einer Revision

Enno BERNDT

1. Vorbemerkungen

Wer von „Toyotismus“ redet, meint offenbar mehr als Toyota. Was der Begriff über das übliche betriebswirtschaftliche Spektrum hinaus beinhaltet, reicht von einer soziologischen Mikro- bis zu einer industriepolitischen Makro-Perspektive. Erstere will die Entwicklung des Unternehmens Toyota erklären, während letztere dieses als Exempel des japanischen Wirtschaftssystems, national einheitlicher Unternehmenstrukturen oder einer universellen Produktionsform sieht. Gemeinsam ist beiden, dass die empirischen Erhebungen meist auf japanischer Seite erfolgten¹ und die theoretische Interpretation vom Ausland ausging², und zwar im Bezug auf den Begriff des „Fordismus“³: So wurde entweder das toyotistische Unternehmens- oder das japanische Wirtschaftssystem als eine Variante des Fordismus (Hyper- oder Hybrid-Fordismus) bzw. als seine Aufhebung (Post-Fordismus) interpretiert.⁴ Insofern die Rezessionen von 1973/75 und 1979/80 als Krisen des Fordismus begriffen wurden, lag es nahe, die Erfolge japanischer Unternehmen in dieser Zeit als Indiz progressiver Strukturen zu werten. Jedoch war die Makro-Perspektive, insoweit sie eine strukturelle Überlegenheit des japanischen Wirtschaftssystems behauptet hatte, mit dem Eintritt Japans in eine deflatorische Dekade empirisch entkräftet. Ihre Vertreter vollzogen eine mikro-ökonomische Wendung und diskutierten nun unter dem Begriff der „J-Firm“ darüber, inwieweit Japan sich dem – damals dominierenden – US-Modell anpassen werde.⁵ Der Aufstieg Toyotas zum weltgrößten Automobilhersteller (2007/08) bewirkte, dass man dort nach kopierbaren Erfolgsrezepten suchte. Den aufgefundenen Methoden unterstellte man Allgemeingültigkeit,

¹ Yôichi Koyama (Hg.), *Kyodai kigyô taisei to rôdôsha. Toyoto no jirei (Arbeiter in den Großunternehmen. Das Beispiel Toyota)*, Tôkyô 1985; Hikari Nohara/Eishi Fujita (Hg.), *Jidôsha sangyô to rôdôsha. Rôdôsha kanri no kôzô to rôdôshazô (Arbeiter in der Automobilindustrie. Struktur der Kontrolle und Selbstbild der Arbeiter)*, Kyôto 1988; Hideo Totsuka/Tsutomu Hyôdô (Hg.), *Rôshi kankei no tenkan to sentaku. Nihon no jidôsha sangyô (Wandel und Alternativen der Arbeitsbeziehungen. Die japanische Automobilindustrie)*, Tôkyô 1991.

² Das ausländische Interesse war nicht allein ein Reflex auf die Erfolge japanischer Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Es entsprang auch dem postmodernen Diskurs, der die kapitalistische Moderne mit ihrem selbstzentrierten Teleologie- und Konvergenz-Dogma infrage zu stellen versuchte und Neugier nach allem weckte, was andersartig zu sein schien, aber zuvor ignoriert worden war. Zentral für die Mehrheit der Beiträge zur Toyotismus-Debatte war der Ansatz der französischen Regulationstheorie, welche die Krisen von 1973/75 und 1979/81 als Krisen des Fordismus und den historischen Charakter kapitalistischer Akkumulation als soziales System in der Varianz seiner nationalen Entwicklungsformen zu erfassen versuchte.

³ Unter Fordismus wird hier eine Form kapitalistischer Akkumulation verstanden, in welcher die industrielle Produktion standardisierter Massenware und ihre Konsumption expandieren. Massentransport, -medien, -bildung und -organisationen bilden die Komplemente, derer dieses System bedurfte, um sich über das Zusammenwirken aller seiner Bereiche als Wachstum zu organisieren und zu reproduzieren. Der vorliegende Text konzentriert sich aber auf die Mikroebene der Unternehmensorganisation und deren Produktions- und Arbeitsprozess.

⁴ Wichtige Positionen werden im zweiten Abschnitt des vorliegenden Textes vorgestellt.

⁵ Masahiko Aoki/Ronald Dore, *Shisutemu toshite no nihon kigyô (Das japanische Unternehmen als System)*, Tôkyô 1995.

erklärte deren Implantation auch außerhalb der Automobilindustrie für notwendig und möglich.⁶ Aber im Zenit von Toyotas Erfolg kam es in Japan zu Publikationen, die dessen Schattenseiten beleuchteten.⁷ Seit Ende 2008 musste Toyota dreimal seine Ergebnisvorhersage nach unten korrigieren und sogar ankündigen, dass man für das laufende Geschäftsjahr Verluste auszuweisen haben werde.⁸ Nun ist das Konsumgut Auto teuer, seine Produktion verlangt über mehrere Jahre im Voraus hohe Kapital-Investitionen. Und wenn krisenbedingt Kaufkraft und Nachfrage nach Autos sinken, wird die Automobilindustrie wegen ihrer hohen Fix-Kosten schwer getroffen. Deshalb kann niemand erwarten, dass Toyota gegen die aktuelle Krise immun ist. Indes scheint man dort auf die sinkende Nachfrage schlecht vorbereitet zu sein.⁹ Damit besteht Anlass, erneut zu fragen, welche Kontexte für Toyota und die Reflexion seiner Entwicklung konstitutiv waren und wie letztere zu interpretieren ist. Im Folgenden werden Positionen der Toyotismus-Debatte aus den achtziger und neunziger Jahren nachgezeichnet und auf ihre Rezeptionskontexte zurückgeführt. Danach rückt Toyota selbst in den Mittelpunkt. Drei strukturelle Merkmale seines Produktionssystems werden danach befragt, welche Widersprüche und Grenzen im System bereits angelegt sind. Anschliessend wird die strategische Ausrichtung des Unternehmens seit den neunziger Jahren diskutiert und gezeigt, wie sie diese Widersprüche zugespitzt hat. Die Kernaussage ist, dass Toyota – neben den Spezifika seiner Entwicklung – mit dem Fordismus wichtige Gemeinsamkeiten teilt: *Historisch* diente Ford als Lern-Referenz; *strukturell* beruhen beide auf Massenproduktion und Fließbandarbeit und *strategisch* sind sie auf Expansion orientiert.

⁶ In Japan stammen zahlreiche Publikationen dieser Art von ehemaligen Toyota-Managern: Masaharu Shibata/Hideharu Kaneda, *Toyotashiki. Saikyō no keiei (Die Toyota-Methode als das beste Management)*, Tōkyō 2001; Yoshihito Wakamatsu, *Toyotashiki. Sekai wo seishita mondai kaiketsuryoku (Die Toyota-Methode. Die weltbeste Problemlösungskraft)*, Tōkyō. Im Ausland ist diese Position in den USA stark vertreten und von dort aus nach Europa diffundiert: James P. Womack et al., *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*, New York, 1990; Martin Kenney/Richard Florida, *Beyond Mass Production. The Japanese System and its Transfer to the U.S.*, New York, 1993; James P. Womack/Daniel T. Jones, *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York, 1996; Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, New York 2004; James P. Womack/Daniel T. Jones, *Lean Solutions. How Producers and Customers Achieve Mutual Value and Create Wealth*, New York 2005.

⁷ Hajime Yokota/Makoto Sakata, *Toyota no seitai (Die wahre Gestalt Toyotas)*, Tōkyō 2006; Kinji Itō, *Toyota no hinkaku (Das Ansehen von Toyota)*, Tōkyō 2007; Kiyohiko Oka, *Toyota. Seikai ichi no hikari to kage (Lichten und Schatten des Weltmarktführers Toyota)*, Tōkyō 2007; Masahiro Watanabe/Masaaki Hayashi, *Toyota no yami (Die dunkle Welt von Toyota)*, Tōkyō 2007.

⁸ Toyota, *FY2009 2Q Financial Results (2008/11/06) Notice Concerning Amendments to the Forecasts for FY2009 (2008/12/22), FY2009 3Q Financial Result (2009/02/06)*, online unter URL: <http://www.toyota.co.jp/en/ir/financial_results/2009/index.html>.

Jedoch ist zu vermuten, dass die Korrektur auch deswegen so deutlich ausgefallen ist, weil (a) durch ein zugespitztes Krisenbewusstsein die Opferbereitschaft der Beteiligten erhöht werden kann und (b) möglicherweise Sonderrückstellungen bzw. einmalige Kostenbuchungen eingerechnet worden sind, mittels deren Auflösung die Ergebnisverbesserung in den folgenden Quartalen deutlicher ausfällt. Diese Vermutung liegt nahe, weil bei Toyota ab Juni 2009 mit *Akio Toyoda* nicht nur ein neuer Vorstandschef amtiert, sondern nach vierzehn Jahren wieder ein Mitglied der Gründerfamilie das Unternehmen führt.

⁹ In der aktuellen Prognose vom 06.02.2009 führt Toyota den Ertragsrückgang zu 32,7% auf die Yen-Aufwertung und zu 51,1% auf Absatz- bzw. Umsatzrückgang zurück. Letztere veranschlagt man mit -18,5 % bzw. -20,1%. Toyotas Ertragslage ist also abhängig davon, dass Ab- und Umsatz zunehmen. Siehe: Toyota, *FY2009 3Q Financial Results (2009/02/06)*, online unter URL: <http://www.toyota.co.jp/en/ir/financial_results/2009/index.html>.

2. Wichtige Positionen im Toyotismus-Diskurs der achtziger und neunziger Jahre

2.1. Schlanke Produktion als universelle Produktionsform

Angesichts des wachsenden Weltmarktanteils japanischer Automobilhersteller seit den siebziger Jahren startete man 1984/85 am *Massachusetts Institute for Technology* ein Forschungsprojekt. Dessen Ziel war es, die Erfolgsursachen aufzudecken und jene Methoden zu identifizieren, mittels derer die Grenzen bisheriger Herstellungsweisen überwunden werden könnten.¹⁰ Toyota galt den Autoren des Projektendberichts von 1990 als Prototyp eines neuen Produktionssystems: Schließlich habe es sich auch in den USA und Westeuropa erfolgreich etablieren können. Bezeichnet wurde es als *Lean Production*, d.h. als eine Art der Produktion, die sparsamer, schneller und variantenreicher als die Massenproduktion ist, ohne jedoch die hohen Kosten handwerklicher Produktion zu verursachen. Multipel qualifizierte Arbeiter fertigen an flexiblen Maschinen Produkte in hoher Vielfalt und streben danach, Kosten, Defekte und Lagerbestände zu reduzieren.¹¹ Da dem Produktionsprozess seine Puffer entzogen werden, wächst der Druck auf alle für Probleme unverzüglich Ursachen und Lösungen zu finden. Das aber können sie nur, wenn sie mit einer Vielzahl von Aufgaben betraut, gut informiert und für Zusammenarbeit motiviert sind.¹² Wegen der ihr immanenten Optimierungslogik gilt die schlanke Produktion als überlegen hinsichtlich der Herstellung besserer Produkte in grösserer Vielfalt zu geringen Kosten. Zudem soll sie den Akteuren auf allen Ebenen des Unternehmens eine herausfordernde und sinnerfüllte Arbeit ermöglichen.¹³

2.2. Toyotismus als totalitärer oder kollektivistischer Taylorismus

Eine Forschungsgruppe am *Wissenschaftszentrum Berlin* um *Jürgens* begann in den achtziger Jahren international zu untersuchen, wie sich die Produktionssysteme der Automobilindustrie wandeln.¹⁴ Dabei thematisierte sie auch das japanische System und Toyota-Produktionssystem als dessen Inbegriff. Dieses, so die Einschätzung, folge nicht bedingungslos dem fordistischen Paradigma konsequenter Produkt-Standardisierung und Mechanisierung der Produktion durch den Einsatz von Spezial-Maschinen. Dementsprechend verzichte es darauf, Arbeit in einfache Teilaufgaben zu zergliedern und diese, vorab definiert, jeweils nur bestimmten Arbeitskräften zuzuweisen. Vielmehr werde von allen Akteuren gefordert, die dem Produktionsprozess entzogenen Zeit-, Arbeitskraft- und Materialreserven zu kompensieren, indem sie die Organisation von Produktion und Arbeit verändern und zu diesem Zwecke stets mehrere Aufgaben nach dem Prinzip gegenseitiger Ersetzbarkeit übernehmen. Im Kern aber handele es sich um eine auf

¹⁰ Womack et al., *The Machine* (Anm. 6), S. 9.

¹¹ Womack et al., *The Machine* (Anm. 6), S. 13f.

¹² Womack et al., *The Machine* (Anm. 6), S. 99.

¹³ Womack et al., *The Machine* (Anm. 6), S. 225.

¹⁴ Ulrich Jürgens, Die japanische Produktionsweise und Arbeitsorganisation als Leitbild der Produktionsmodernisierung in der Weltautomobilindustrie, in: *Soziale Welt*, Sonderband 8 (1992), S. 305-322.

Fliessbandarbeit gestützte Massenproduktion und nicht um eine Alternative zum Fordismus, denn Toyotas Flexibilität sei mit steigender Arbeitsintensität erkaufte. Man könne es sogar als *hyper-tayloristisches* System charakterisieren, weil – im Unterschied zum von Standards und Verträgen eingegrenzten Fordismus – der Zugriff des Unternehmens auf die individuelle Arbeit und ihre kollektive Einforderung prinzipiell entgrenzt sei.¹⁵

Vor dem Hintergrund der Arbeits- und Produktionsorganisation bei Volvo in den siebziger und achtziger Jahren befasste sich *Berggren* ebenfalls mit dem Toyota-Produktionssystem. Unter dem Namen der „schlanken Produktion“ wurde es den Volvo-Experimenten als erstrebenswertes Modell und empirischer Beleg dafür entgegengehalten, dass die – in Schweden erprobte – reflexiv-holoistische Selbstorganisation der Arbeit der zum Scheitern verurteilte Versuch sei, handwerkliche Arbeit und Produktion zu revitalisieren. Für *Berggren* ist das Toyota-Produktionssystem kein flexibles System grosser Produktvielfalt und geringer Volumina, sondern eine Variante der Massenproduktion mit kleinen Losgrößen und damit eine Fortsetzung des tayloristisch-fordistischen Systems mit seinen standardisierten, simpel-repetitiven und kurztaktigen Arbeitsvorgängen. Qualifikationsentwicklung erfolge keineswegs vielseitig und umfassend. Meist bewege sich die Mehrheit der Aufgaben auf ein und demselben Anforderungsniveau. Alle Akteure würden zwar für die Rationalisierung verantwortlich gemacht, Befugnisse blieben aber hierarchisch verteilt. Das Lernen sei fragmentiert, bürokratisch-kontrolliert und fremdbestimmt. Kurze Kontrollspannen dienten dazu, die Arbeitenden zu disziplinieren. Ihre Organisation in Kleingruppen trage militärische Züge. Im Gegenzug für eine langfristige Beschäftigung verlange das Unternehmen uneingeschränkte Loyalität, Unterordnung und Abrufbarkeit.¹⁶

Nomura thematisiert die Ebene des Einzelunternehmens, auf der Taylorismus und Fordismus synonym und Toyotismus bzw. das Toyota-Produktionssystem mit beiden identisch sind, hinsichtlich (a) der Fliessband-zentrierten Organisation von Produktion und Arbeit, (b) der Standardisierung der Arbeit in der unmittelbaren Produktion nach Taktzeit, Reihenfolge und Volumen und (c) der arbeitsteiligen Organisation des Unternehmens und seiner Abteilungen. Toyotismus sei weder die Produktion jeweils kleiner Mengen in einer grossen Vielfalt unterschiedlicher Produkte noch eine Organisation der Arbeit in der unmittelbaren Produktion, die durch die Aneignung vielfältiger Tätigkeitsprofile (Arbeitsaufgaben) auf unterschiedlichen Qualifikationsebenen charakterisiert ist. Es handele sich dabei vielmehr um eine Massenproduktion mit kleinen Losgrößen, die sich zum Zwecke ihrer Flexibilisierung und Rationalisierung aus der Abhängigkeit von vielfältig bzw. hochqualifizierten Individuen löst und mehrere Aufgaben auf gleichem Qualifikationsniveau von jeweils einer Arbeitskraft nach dem Prinzip gegenseitiger

¹⁵ Knut Dohse et al., Vom "Fordismus" zum "Toyotismus"? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: *Leviathan* 12 (1984), H. 4, S. 448-477.

¹⁶ Christian Berggren, *Alternatives to Lean Production. Work Organization in the Swedish Auto Industry*, New York 1992, S. 22-55.

Ersetz- und Umsetzbarkeit ausführen lässt. Die sogenannten *Kaizen*-Aktivitäten seien weder originär bei Toyota entwickelt worden noch aus einer selbstorganisierten Basisbewegung hervorgegangen. In seinem Ursprung gehe *Kaizen* auf das bereits von Taylor propagierte und bei Ford praktizierte betriebliche Vorschlagswesen zurück, welches Toyota-Vorstände in den dreißiger Jahren während ihrer Kurz-Studien-Aufenthalte bei Ford kennengelernt hatten. Zudem sei *Kaizen* eine zentral organisierte Form der Zusammenarbeit von Fachabteilungen, integrierten Spezialgruppen, Linien-Management und unmittelbaren Arbeitsgruppen, und in erster Linie auf die Fertigung gerichtet. Dabei komme dem unteren Linien-Management eine zentrale Bedeutung zu. Dieses verfügt im Ergebnis langjähriger Linien-Erfahrung und strenger Selektion über eine hohe Disziplin und Qualifikation, hat mit sehr kurzen Kontroll-Spannen (von vier bis fünf Arbeitern auf der untersten Ebene) zu tun, erlebt die enge Kopplung von Vorgaben und wichtigen Gruppen-Lohnbestandteilen an jeweils aktuelle Spitzenwerte in der internen Konkurrenz und findet sich auch ausserhalb der Arbeitszeit mit der Familie in vom Unternehmen organisierten Aktivitäten einbezogen. Der Toyotismus unterscheide sich vom klassischen Taylorismus in der Art und Weise, wie das Unternehmen das Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen der Arbeitenden in und ausserhalb der Arbeit organisiert, kontrolliert und zu steuern versucht.¹⁷

2.3. Toyotismus als Hybrid-Fordismus

Boyer sieht im japanischen Produktionssystem eine hybride Form des Fordismus, die aus der Anpassung an widrige lokale Bedingungen wie Kapitalmangel und geringe Binnennachfrage entstand: Es verfolge einerseits wachsende Skalenerträge, habe andererseits jedoch eine Arbeits- und Produktionsorganisation entwickelt, die nach Produktvielfalt und -qualität strebe und damit eine über den Fordismus hinausgehende Flexibilisierung ermögliche.¹⁸

Aus einer evolutionstheoretisch geprägten Sicht auf die Geschichte industrieller Produktion versteht *Fujimoto* das Toyota-Produktionssystem als Ergebnis eines komprimierten Entwicklungszyklus: Der Übergang vom Handwerk zur fordistischen Massenproduktion, also die Standardisierung der Arbeit und die Spezialisierung der Produktion, sei bei Toyota in den dreißiger, vierziger und fünfziger Jahren fast zeitgleich mit dem Übergang zur flexibilisierten Massenproduktion erfolgt. Fordistische Massenproduktion habe im kleinen und zersplitterten Binnenmarkt Japans in reiner Form nicht existieren können: Dort konnten Produktionsvolumen, mithin Ab- und Umsatz sowie Gewinn nur gesteigert werden, indem man die Produktvielfalt erhöhte. Toyotistische Massenproduktion musste von Beginn an variantenreich und flexibel sein. Sie habe aber stets darauf beruht, dass die Produkte bzw. deren Teile sowie der Produktions- und Arbeitsprozess standardisiert sind. Toyotistische Massenproduktion bestehe somit aus fordistischen Strukturelementen, die den lokalen Marktbedingungen und Möglichkeiten Toyotas angepasst

¹⁷ Masami Nomura, *Toyotizumu. Nihongata seisanshisutemu no seijuku to henyō* (Toyotismus. Reife und Wandel des Japanischen Produktionssystems), Kyōto 1993, S. 199-217.

¹⁸ Robert Boyer/Jean Pierre Durand, *After Fordism*, London 1997, S. 31-63.

wurden. Dabei haben die Toyota-Manager auf Methoden von Ford (betriebliches Vorschlagswesen und Ausbildung des Linien-Managements), US-Supermärkten (Nachfrage-gesteuerte Regalhaltung), des US-Flugzeugbaus (Just-In-Time-Zulieferung) und der japanischen Textilindustrie (Multi-Tasking) zurückgegriffen. Toyota sei also einen anderen Weg als Ford gegangen, seinem Wesen nach aber keine originäre Alternative, sondern ein Hybrid.¹⁹

2.4. Toyotismus als Postfordismus

Coriat bezeichnet die Logik des japanischen Produktionssystems – in Anlehnung an den Begründer des Toyota-Produktionssystems *Taiichi Ōno* (1912-1990) – als *Ōnoismus*. Hier sei menschliche Arbeit kein zu eliminierendes Übel, sondern das zentrale Korrektiv und Optimierungspotential mechanisierter Produktion. Es werde nur das möglichst unverzüglich her- und bereitgestellt wird, was nachgefragt wird – ob von der nächsten Produktionsstufe oder vom letztendlichen Käufer. Langfristige Beschäftigung und eine von der Dauer der Firmenzugehörigkeit bestimmte Promotion und Lohnfindung (Seniorität) ermöglichten die Entwicklung polyvalenter Qualifikationen sowie eine flexible Organisation der Arbeit.²⁰ Gerade weil es gelinge, Mensch und Maschine – mit anderen Worten, Arbeit und Produktion – organisch zusammenzuführen, schließen sich die Ziele der Produktivitätssteigerung, Qualitätssicherung und hoher Produktvarianz nicht mehr wie noch in der fordistischen Massenproduktion gegenseitig aus. Als anti-tayloristische Arbeitsorganisation, flexible Massenproduktion und produktive Synthese von Arbeit und Automation trage der *Ōnoismus* Züge einer post-fordistischen Logik.²¹ Seine Universalität sei hingegen insofern eingeschränkt, als anstelle allgemeiner Vertragsbeziehungen eine Gruppenkultur herrsche, die die Konformität des Individuums erzwingt.²²

In kritischer Abkehr von der *Hyper-Taylorismus*-These sehen *Kenney/Florida* im japanischen Produktionssystem die zu Beginn der neunziger Jahre fortschrittlichste nationale Ausprägung eines neuen, über den Fordismus hinausweisenden Modells. Sie nennen es *innovationsvermittelte Produktion*. Deren Merkmale seien die Transformation von körperlicher in geistige Arbeit, die größere Bedeutung kollektiver bzw. sozialer Intelligenz, die höhere Geschwindigkeit technischer Innovation, die zunehmende Wichtigkeit einer steten Optimierung der Fertigung und einer Revolution der Produktion sowie die Auflösung der Grenzen zwischen Forschung und Entwicklung und Produktion. Die zentrale Herausforderung bestehe darin, Intelligenz und Wissen der Arbeitenden beständig für eine Verbesserung des Produktionsprozesses zu nutzen. Und für diese – mit dem Begriff *Kaizen* bezeichnete – Aufgabe hätten japanische Unternehmen im

¹⁹ Takahiro Fujimoto, *Seisan shisutemu no shinkaron (Evolution der Produktionssysteme)*, Tōkyō 1997, S. 120-123; Fujimoto, *Seisan maneijmento no nyūmon (Einführung in das Produktionsmanagement)*, Tōkyō 2001, Bd. 1, S. 79-82; Fujimoto, *Nōryoku kōchiku kyōsō (Konkurrenz in der Entwicklung von organisationaler Kompetenz)*, Tōkyō 2003, S. 143-170.

²⁰ Benjamin Coriat, *Penser a L'envers. Travail Et Organisation Dans L'entreprise Japonaise*, Paris 1991, S. 98.

²¹ Coriat, *Penser* (Anm. 20), S. 157-60.

²² Coriat, *Penser* (Anm. 20), S. 161-174.

Ergebnis ihrer historischen Entwicklung bereits konkrete Organisationsformen der Arbeit und Produktion gefunden.²³

2.5. Zwischenfazit: Interessen- und kontextbedingte Varianz

Über alle vorgestellten Positionen hinweg besteht Einigkeit darin, dass der Toyotismus eine Form der Massenproduktion darstellt, die darauf beruht, die Arbeit als Funktion der Rationalisierung, Optimierung und Adaption der Produktion flexibel zu organisieren. Unterschiedlich fallen die Bewertungen dessen aus, was Toyotismus entwicklungshistorisch bedeutet: Es verwundert nicht, dass er sich aus west- bzw. nordeuropäischer Perspektive als eine um die eigenen hohen Sozialstandards, berufsorientierten Qualifikationsmerkmale und rechtlichen Ausgleichsmechanismen bereinigte und deshalb eher rückschrittliche Spätform, keinesfalls aber eine zukunftsweisende Alternative zum Fordismus darstellt. Ebenso wenig überrascht, dass man aus US-amerikanischer Sicht in Toyota den Prototyp eines industriellen Systems ausmachte, welches den Geboten der Innovation, Flexibilität und Effizienz besser zu entsprechen vermag als die eigene Automobilindustrie, und insofern als ein erster Schritt zur Aufhebung des Fordismus erscheint. So zeigt sich aus der Retrospektive zunächst, wie Kontexte, Akteursinteressen und -sichtweisen den Toyotismus-Diskurs der achtziger und neunziger Jahre geprägt haben. Was aber bedeutet das heute?

3. Zur Struktur des Toyotismus: Grenzenlose Rationalisierung und Flexibilität?

Toyotismus ist – mit unterschiedlicher Akzentuierung – als Alternative zum Fordismus diskutiert worden und Toyota tatsächlich 2007/08 zum weltgrößten Automobilhersteller aufgestiegen. Allerdings hat die gegenwärtige Krise das Unternehmen unerwartet schwer getroffen, und so stellt sich die Frage, ob nicht auch hier eine Dialektik wirkt, in der Formen ihr Entwicklungspotential erschöpfen. Die derzeitige Krise wendet exzessive Kreditschöpfung, eine davon induzierte Inflation der Vermögenswerte und das daraus finanzierte Wachstum der Nachfrage nach Konsumgütern und Dienstleistungen in ihr Gegenteil. Aber gerade unter solchen Bedingungen, die nach den Krisen der siebziger, achtziger und neunziger Jahre entstanden waren und in der aktuellen Krise korrigiert werden, hatte Toyota ein schnelleres Wachstum erlebt als seine Konkurrenten. Verdankte es seinen Erfolg also weniger der Progressivität seiner Strukturen, sondern vielmehr der Schwäche seiner Konkurrenten und dem bisherigen Nachfragewachstum? Ist Toyota, mithin der Toyotismus an innere Grenzen gestoßen? Sind in den Strukturen selbst Ungleichgewichte angelegt?

3.1. Grenzen der Vor-Ort- und fertigungszentrierten Prozess-Rationalisierung?

²³ Kenney/Florida, *Beyond Mass Production* (Anm. 6), S. 14-17.

Produktion und Produkt bedingen einander: Erst wenn das Produkt verkauft und der Waren-Preis vom Käufer bezahlt ist, können die Kosten seiner Produktion gedeckt und Überschüsse zur erweiterten Reproduktion wiedereingesetzt oder als Dividende an die Kapitaleigentümer ausgeschüttet werden. Die Begründer des Toyota-Produktionssystems sind davon ausgegangen, dass Nachfrage und Preis mehr oder weniger ausserhalb der eigenen Reichweite liegen, man sich folglich auf die Kosten der Produktion als zentrale dispositive Variable zu konzentrieren habe, d.h. diese zu vermeiden bzw. fortgesetzt zu senken. Die Produktion des Angebots folgt der Nachfrage, um unnötige Kosten zu vermeiden und bezahlte Ressourcen maximal ausnutzen.²⁴ Bei einer solchen Ausrichtung wird das Produkt zu einer Funktion der Produktion: Es ist von vorneherein so zu gestalten, dass seine Herstellung so wenig Kosten wie möglich verursacht. Solange die Nachfrage – wie im Binnenmarkt der sechziger Jahre und über den Export in die USA in den siebziger Jahren – wächst, versteht sich ein solcher Fokus auf die Optimierung der Produktion von selbst. Aber unterliegt nicht auch bei Toyota die Rationalisierung der Produktion, die Senkung ihrer Kosten und die Form ihrer Vor-Ort- bzw. fertigungsorientierten Organisation als *Kaizen* dem Gesetz sinkenden Grenznutzens? *Nomura* bejaht diese Frage unter Verweis auf eine Aussage von *Ôno*, derzufolge zwar vor Ort genügend Spielraum für Rationalisierung existiert, aber dessen Nutzen im Vergleich zum Aufwand abnimmt und die Kosten bei dem von Toyota Ende der siebziger Jahre erreichten Volumen ohnehin, also ohne *Kaizen*, sinken.²⁵ Anfang der sechziger Jahre in Reaktion auf wachsende Qualitätsprobleme gestartet und dann zum Zwecke systemischer Kostensenkung ausgeweitet,²⁶ ist *Kaizen* jedoch die zentrale Form sowohl der fertigungsorientierten Prozess-Rationalisierung als auch des Wettbewerbs der Arbeitenden in- und ausserhalb der regulären Arbeitszeit, kontrolliert durch die untere Ebene des Linien-Managements. Letzteres konfrontiert sich und die ihm Unterstellten mit steigenden Anforderungen und zwingt so alle, die Organisation ihrer Arbeit so zu gestalten, dass der Aufwand für bisherige Aufgaben sinkt und zusätzliche Aufgaben übernommen werden können. *Kaizen* hängt hochgradig davon ab, wie dieser Druck organisiert wird, mithin wie engagiert und motiviert das untere Linien-Management ist. Sinkender Nutzen bei steigendem Aufwand beeinträchtigt aber die Motivation. Zudem treibt wachsender Aufwand die Mehrarbeitszeit des Linien-Managements so hoch, dass dessen physische und soziale Reproduktion gefährdet ist.²⁷ Das wiederum untergräbt die Reputation des

²⁴ Tatsächlich ist der Betriebsgewinn pro verkauftes Fahrzeug in der konsolidierten (d.h. alle Tochtergesellschaften einschließenden) Rechnungsführung von Toyota mit 242,8% (von 1983 bis 2007) deutlich schneller gestiegen als der Umsatz pro verkauftes Fahrzeug mit 194,3% (eigene Berechnung).

²⁵ Taiichi Ôno, *Ôno Taiichi no genba keiei (Das Vor-Ort-Management des Taiichi Ôno)*, Tôkyô 1982, S. 106f und S. 136; zitiert nach: *Nomura, Toyotizumu* (Anm. 17), S. 218f.

²⁶ Yoshinari Maruyama/Mitsuo Fujii, *Toyota & Nissan*. Tôkyô 1991, S. 25f.

²⁷ *Karôshi* (Tod durch Überarbeitung) ist der Inbegriff für die extremste Form dieser strukturell bedingten Folge der Organisation der Arbeit im Toyota-Produktionssystem. Der Fall des *Kenichi Uchino*, eines 2002 im Alter von 30 Jahren an Herzversagen gestorbenen Toyota-Qualitätsexperten, fand deshalb publizistische Aufmerksamkeit, weil die staatliche Arbeitsverwaltung sich weigerte, dem Antrag der Witwe auf eine Arbeitsunfall-Rente stattzugeben, aber das Landesgericht Nagoya 2007 befand, dass der Tod von *Uchino* arbeitsbedingt gewesen ist, die wirkliche Mehrarbeit nicht – wie von Toyota berichtet – nur 53, sondern mindestens 107 Überstunden im Monat vor seinem Tod betragen hat und dass die Teilnahme an Qualitätszirkeln nicht freiwillig, sondern Bestandteil der Arbeitsaufgaben und als Arbeitszeit zu bezahlen ist. Für die ca. 40.000 Toyota-Mitarbeiter in der inländischen Fertigung existieren derzeit 5.000 Qualitätszirkel, die aus

Unternehmens und die kollektive Suche danach, wie Ressourcen so genutzt werden können, dass man in Expansionsphasen Kapitaleinsatz vermeidet und bei Nachfragerückgang Kapazitätsauslastung sichert.

3.2. Grenzen der Flexibilität

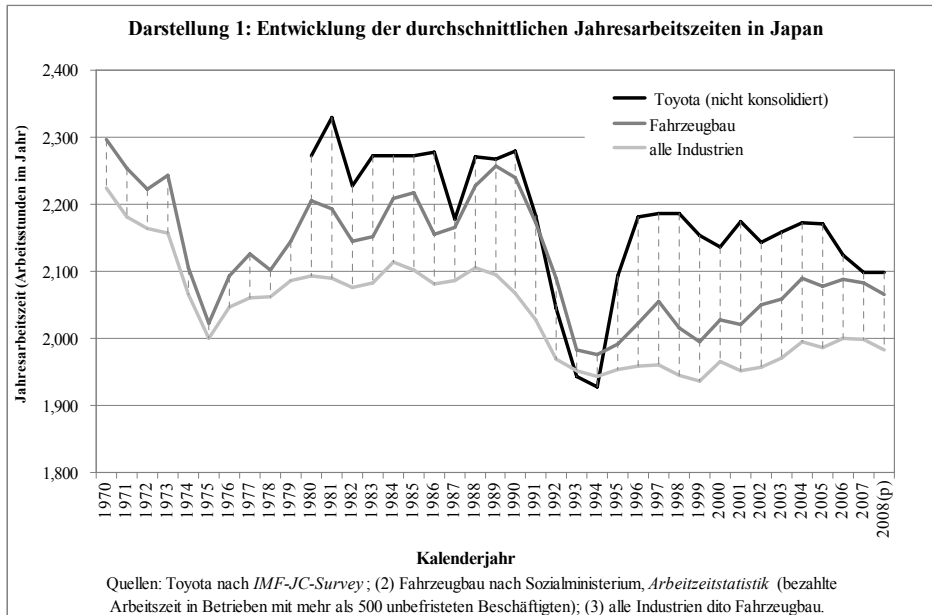
Flexibilität ist – nach *Fujimoto* – das Ausmaß, in dem die gegensätzlichen Anforderungen nach hoher Produktqualität, niedrigen Kosten und kurzen Lieferzeiten miteinander ausgeglichen und gleichzeitig von Störungen durch veränderte Umfeldbedingungen oder erhöhte Varianz freigehalten werden können. Flexibilität wird zum einen produkt- bzw. teilebezogen als Schnittstellen-Standardisierung (Modularisierung) und Gleichteile-Einsatz, und prozessual als breite Auslegung von Arbeitsaufgaben und Maschinenfunktionen angestrebt.²⁸ Im Toyota-Produktionssystem ist Flexibilität notwendig, weil das Wachstum der Gesamtmenge und damit auch Skalen- und Rationalisierungseffekte nur über die Absorption erhöhter Varianz gelingen. Flexibilität ist also kein Selbstzweck oder kategorischer Imperativ, sondern nur ein Mittel der Kostensenkung. Prozessuale Flexibilität beinhaltet, dass Arbeitsgänge /Produktionsstufen stets vom nächsten Schritt und letztlich vom Ende gesteuert, Arbeitsaufgaben und Maschinenfunktionen nicht spezialisiert und also die Bedingungen des Einsatzes von Mensch und Maschine offen gehalten werden. Flexibilität ist kein systemischer Selbstläufer. Es ist die menschliche Arbeit, die flexibilisiert wird und Flexibilität erzeugt: Arbeitsaufgaben, -orte und -mengen wechseln ständig und bei Toyota oft über das reguläre Maß hinaus. Dann springt entweder das untere Linien-Management ein, oder Arbeiter werden für ein bis drei Monate in andere Abteilungen bzw. andere Werke geschickt. (*Ôen*) Es kann auch zu darüber hinausgehenden Um- bzw. Versetzungen (*Haichi tenkan*) kommen. Erst bei letzteren ist das Einverständnis des Betroffenen nötig, während bei den ersteren Fällen der direkte Vorgesetzte entscheidet.²⁹ Gemäß der Maxime von Toyota, jedweden Einsatz von Ressourcen und also auch Personal zu minimieren, wird die Arbeitsmenge bevorzugt dadurch angepasst, dass man die Mehrarbeitszeit der unbefristet Beschäftigten ausweitet. Deren Gesamtjahresarbeitszeit liegt bei Toyota über dem Durchschnitt der japanischen Autoindustrie und Wirtschaft (Darstellung 1). Dass lange Mehrarbeitszeiten strukturell bedingt sind, sieht man sofort am – gesetzlich vorgeschriebenen – Betriebsabkommen zur Mehrarbeitszeit, das je nach Arbeitsbereich werktags vier bis acht, feiertags 12-14, monatlich 45 und jährlich 360 Stunden

jeweils acht Mitgliedern bestehen. Toyota hat im Mai 2008 bekanntgegeben, dass man ab Juni 2008 die durch Teilnahme an Qualitätszirkeln entstehende Mehrarbeitszeit auch über die tariflich vereinbarten zwei Stunden pro Monat hinaus bezahlt. Siehe: Toyota shain kyūshi wa rōsai (Plötzlicher Tod eines Toyota-Mitarbeiters arbeitsbedingt), in: *Nihon Keizai Shinbun*, 01.12.2007, S. 39; Toyota QC mo kaizen zangyōdai o zengaku shikyū (Toyota QC und Kaizen wird voll als Mehrarbeit bezahlt), in: *Nikkei Sangyō Shinbun*, 23.05.2008, S. 24; Masaki Saruta, *Toyota way to jinji kanri rōshi kanri (Der Toyota-Weg. Personalmanagement und Arbeitsbeziehungen)*, Tōkyō 2007, S. 292-311.

²⁸ Fujimoto, *Seisan manejimento* (Anm. 19), S. 308ff.

²⁹ Nach Saruta schwankte in den Fertigungsabteilungen der Anteil der zur Unterstützung aus anderen Bereichen oder Abteilungen entsandten Arbeitskräfte 2006 zwischen 33 und 50%. Siehe: Saruta, *Toyota way* (Anm. 27), S. 96f; Nomura, *Toyotizumu* (Anm. 17), S. 71-74.

sowie Feiertagsarbeit bis zur Hälfte der Feiertage eines Monats erlaubt.³⁰



Zudem bestehen Sonderregelungen, die für produktzyklisch, saisonal oder budget-bedingte Spitzenzeiten monatlich bis zu 90 Stunden und jährlich bis zu 720 Stunden (für die Montage bis zu 600 Stunden) Mehrarbeit zulassen. Selbst das Jahreslimit von 360 Stunden wurde im Jahr 2003 bei Toyota von 10.375 Mitarbeitern (ca. 17% aller Gewerkschaftsmitglieder), im Jahr 2004 von 6.613 Mitarbeitern und im Jahr 2005 von 1.341 Mitarbeitern offiziell überschritten. Dass diese Zahl von 2003 bis 2005 deutlich gesunken ist, kann einerseits als Ergebnis von Kontrollen, Aufdeckungen von unbezahlter Mehrarbeitszeit und Korrekturanweisungen durch die Arbeitsaufsichtsbehörde im Januar 2003 gewertet werden.³¹ Indes steht dieser Rückgang im Widerspruch zur Überbelastung in allen Bereichen des Unternehmens und lasse sich, so Itô, nur dadurch erklären, dass trotz der offiziellen Massnahmen die unverändert hohe Mehrarbeitszeit nur in geringem Maße registriert

³⁰ Itô, *Toyota no hinkaku* (Anm. 7), S. 145.

³¹ Nach ersten Hinweisen im Jahre 2000 erhielt das Arbeitsaufsichtsamt Nagoya 2001 erneut Hinweise darauf, dass Toyota Mehrarbeitszeit in größerem Umfang nicht bezahlt. Eine daraufhin eingeleitete Untersuchung von 54 (mehrheitlich zu Toyota gehörenden) Betrieben im Bereich der Arbeitsaufsichtsamtes Toyota-Stadt hat ergeben, dass bei 80,5% der erfassten Betriebe monatlich mehr als 45 Überstunden und bei 26,8% der erfassten Betriebe monatlich 90 Überstunden geleistet wurden. Die erfasste durchschnittliche Jahresarbeitszeit betrug für Beschäftigte im Dreischichtbetrieb 2.253, im Zweischichtbetrieb 2.380, im Normalschichtbetrieb 2.434 und im Flex-Zeit-Modus 2.505 Stunden. Ferner fand man Einzelfälle von 266 Überstunden monatlich, 3.650 Stunden Jahresgesamtarbeitszeit und Regelungen, die 90 Überstunden monatlich bzw. 960 Überstunden jährlich zulassen. Siehe: *Akahata*, 29.11.2002 und 24.01.2003, online unter URL:

<http://www.jcp.or.jp/akahata/aik/2002-11-29/08_0501.html>;

<http://www.jcp.or.jp/akahata/aik/2003-01-24/01_AA001.html>.

wird.³² Der von Kollegen und unmittelbaren Vorgesetzten ausgehende Anpassungsdruck und die Konkurrenz um bessere Entlohnung und Aufstieg unter den Arbeitenden sind nach wie vor groß.³³

Außerdem setzt Toyota Arbeitskräfte mit befristeten Arbeitsverträgen (*Hiseiki jūgyōin*) und von Zulieferern und Tochtergesellschaften entsandte Arbeitskräfte (*Shukkōsha*) ein, um die Arbeitsmenge flexibel zu halten.³⁴ Der Anteil ersterer an der Gesamtbelegschaft wird vom Unternehmen offiziell erst seit dem Abschluss für das Geschäftsjahr 2003/04 ausgewiesen: Er betrug 2003 11,1% bei der japanischen Muttergesellschaft, unter Einschluss aller in- und ausländischen Tochterfirmen 13,4%, 2007 20,3% bzw. 21,7%.³⁵ Die Mehrheit der befristet Beschäftigten arbeitet in der Fertigung. Allerdings stieg ihr Anteil auch in der Entwicklung auf 15%. Bei der Muttergesellschaft besteht diese Beschäftigtengruppe in etwa zu einem Drittel aus Leiharbeitern (*Haken rōdōsha*) und zu zwei Dritteln aus Zeitarbeitern (*Kikankō*).³⁶ Letztere arbeiten anfangs mit vier-, dann mit sechsmonatigen Verträgen, die bis zu zwei Jahren und elf Monaten verlängert werden können. Der Lohnunterschied zu den unbefristet Beschäftigten beträgt auf Monatsbasis 34% bis 42% und auf Jahresbasis 45% bis 49%.³⁷ Entfristet wurden in den Geschäftsjahren 2004 bis 2007 etwa 5-10%. Der Anteil befristet Beschäftigter in der direkten Fertigung wird derzeit auf ein Drittel geschätzt.³⁸ Unabhängig von externen Schwankungen und

³² Itō, *Toyota no hinkaku*, (Anm. 7), S. 144ff.

³³ Dass Mehrarbeitszeit für ein Unternehmen kostengünstiger ist als die Einstellung von Arbeitskräften, die Sozialversicherungs-, Sozialleistungs- und Ausbildungskosten verursachen, gilt auch für Toyota. Zudem ist die Bezahlung von Mehrarbeitszeit ein wichtiger Bestandteil des Lohn Einkommens, so dass auch ein finanzielles Interesse der Arbeitenden daran, allerdings in einem physisch vertretbaren Maß, besteht. Im seit 2005 gültigen Grundlohnmodell ist der mehrarbeitszeitabhängige Anteil mit 20,5% des gesamten Monatslohns angesetzt. Das entspricht in etwa dem durchschnittlichen Niveau seit 1992. Die Bereitschaft zur Mehrarbeit ist wiederum ein wichtiges Kriterium bei der Beurteilung und Einstufung in der Spanne von +/-15% gegenüber dem individuellen Leistungslohnanteil. Dieser macht seit 2005 31,4% des Monatslohns aus. Siehe: Masaki Saruta (Hg.), *Toyota kigyō shūdan to kakusa shakai* (*Unternehmensverbund Toyota und Unterschiedsgesellschaft*), Kyōto 2008, S. 58/179.

³⁴ 1956 wurde das sogenannte *Rinjikō*-System eingeführt, nachdem Toyota versucht hatte, den Anstieg der Nachfrage im Korea-Krieg ohne jegliche neue Festeinstellungen zu bewältigen und anstelle von knapp werdenden Schulabsolventen aus dem Einzugsgebiet Nagoya auf Zeitarbeiter für die einfachen Montagetätigkeiten zurückzugreifen. Bis Anfang der sechziger Jahre waren etwa 20% der gesamten Belegschaft Zeitarbeiter, von denen zunächst nach einem Jahr Zugehörigkeit 1959 5%, 1960 10%, 1961 15%, 1964 dann sogar 50% in eine Festeinstellung übernommen wurden. Ab 1961 wurden ehemalige Soldaten der Selbstverteidigungsstreitkräfte (SDF) von Beginn an unbefristet eingestellt, wobei ihre SDF-Dienstdauer als Betriebszugehörigkeit anerkannt wurde, was ihnen einen schnelleren Aufstieg ermöglichte. Von den 2.500 ehemaligen SDF-Angehörigen waren 1973 470 Schicht- (*Kumichō*) und Gruppenleiter (*Hanchō*), was etwa einem Zehntel aller Posten in dieser Ebene bei Toyota entsprach. Vom Ende der sechziger Jahre bis zur Mitte der siebziger Jahre reduzierte sich die Zahl der Zeitarbeiter auf die Hälfte des Niveaus vom Beginn der sechziger Jahre. Zugleich begann Toyota ab 1964 Saison-Arbeiter (*Kisetsukō*) aus der Landwirtschaft für drei bis sieben Monate einzustellen. Seit den späten siebziger Jahren wurden von Tochtergesellschaften oder Zulieferern zeitweise entsandte Arbeitskräfte als Puffer eingesetzt. Seit 1996 beschäftigt Toyota wieder Zeitarbeiter. Siehe: Saruta, *Toyota kigyō shūdan* (Anm. 33), S. 18-34; Itō, *Toyota no hinkaku* (Anm. 7), S.92.

³⁵ Eigene Berechnung nach Angaben von: Toyota, *Yūkashōken hōkokusho* (*Finanzberichte*), laufend für die Geschäftsjahre 2003-2007.

³⁶ Saruta (Hg.), *Toyota kigyō shūdan* (Anm. 33), S. 42.

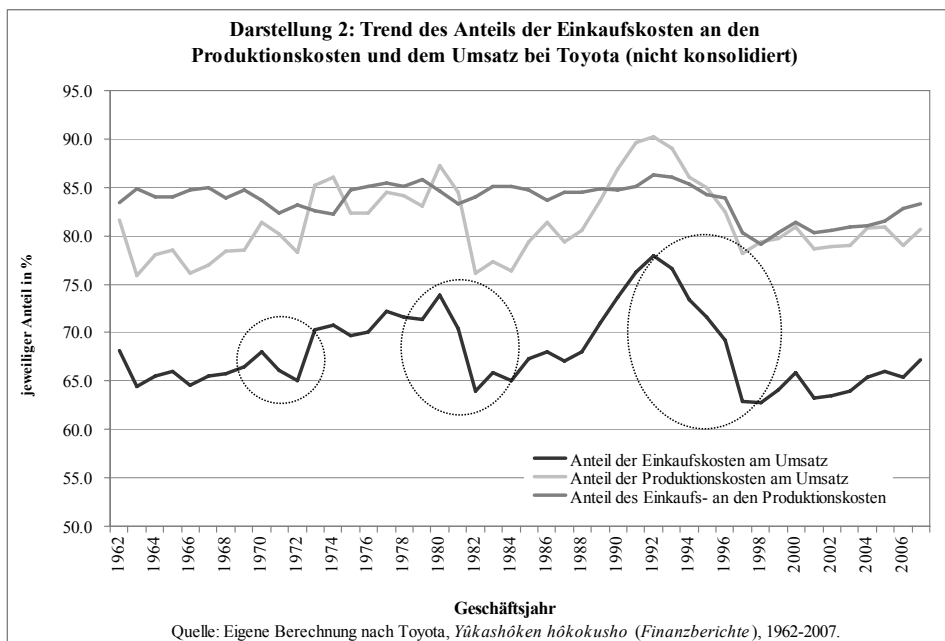
³⁷ Saruta (Hg.), *Toyota kigyō shūdan* (Anm. 33), S. 98f.

³⁸ Nach Itō sind von den ca. 65.000 unbefristet Beschäftigten bei der Muttergesellschaft ca. 5.000 Personen Manager und ca. 16.000 Personen Verwaltungs- und Technikpersonal in der Zentrale (davon 10.000 Personen in der Entwicklung). 42.000 Personen arbeiten im Produktionsbereich, wovon etwa 50% in der unmittelbaren Fertigung tätig sind. Siehe: Itō, *Toyota no hinkaku* (Anm. 7), S.92f, 108f., 122.

Personalanpassungen kommt es somit in der Fertigung jährlich zu einem Austausch von ca. 20% des Personals. Außerdem gibt es Kündigungen wegen zu hoher Belastung.³⁹ Diese hohe Personalfuktuation erhöht den Aufwand für die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte und unterbricht die Akkumulation von Erfahrungswissen bei ca. 25% des Personalbestandes in der Fertigung.

3.3. Zulieferer: Rationalisierung und Flexibilität versus Substanz-Aufbau

Zulieferungen machen bei Toyota zwischen 60 und 75% der Produktionskosten aus (Darstellung 2). Was zu welchen Kosten, in welcher Qualität und Quantität wann geliefert wird, beeinflusst wesentlich die Flexibilität des Unternehmens.

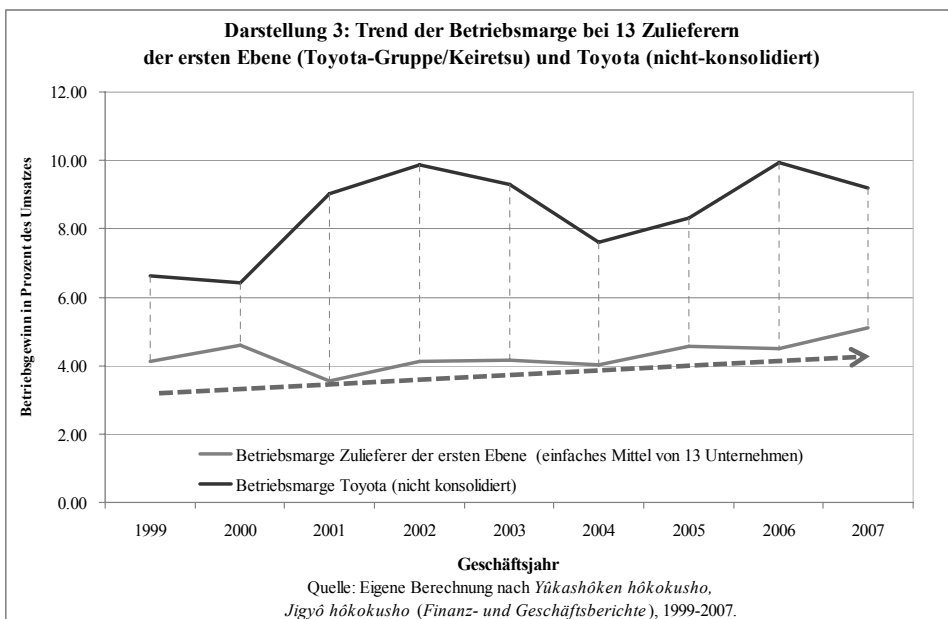


Nach der Etablierung des eigenen Produktionssystems in den sechziger Jahren organisierte Toyota seine Zulieferer dahingehend, dass Großunternehmen zentrale Bauteilgruppen, Mittel- und Kleinunternehmen arbeitsintensive Kleinserien und Einzelteile herstellen und der jeweils höheren Ebene bedarfsgerecht bereitstellen.⁴⁰ Konfrontiert mit einer wachsenden Nachfrage konnte Toyota diejenigen Ressourcen, die durch die Auslagerung frei wurden, für die eigene Expansion einsetzen.

³⁹ Deren Anteil betrug bei denjenigen, die unmittelbar nach Abschluß der Oberschule ins Unternehmen eingetreten waren, Anfang der siebziger Jahre in den ersten drei Jahren 49%, war danach krisenbedingt zurückgegangen und in den späten achtziger Jahren wieder auf das Ausgangsniveau zurückgesprungen. Siehe: Nomura, *Toyotizumu* (Anm. 17), S. 224f. Die Fluktuationsrate in der gesamten Toyota-Gruppe wird für die Zeit um 1990 auf 20% geschätzt. Siehe: Saruta, *Toyota way* (Anm. 27), S. 373.

⁴⁰ Fujimoto, *Nōryoku* (Anm. 19), S. 160.

Toyota ist an den wichtigsten direkten Zulieferern meist als Hauptaktionär beteiligt, und entsendet eigenes Personal in deren Vorstände. Im Gegenzug für langfristige Aufträge fordert Toyota für alle Ebenen und jede Art der Zulieferung Kostentransparenz und Qualitätskontrolle und akkumuliert entsprechendes Wissen. Das erlaubt es dem Unternehmen, von seinen Zulieferern Kostenreduktionen und kurzfristige Mengenanpassungen zu verlangen. Krisen wie die von 1973/75, 1979/1983 und 1991/94 waren Toyota Anlass, den Druck zur Kostensenkung auf seine Zulieferer zu erhöhen (Darstellung 2). Derzeit beträgt die Betriebsmarge bei den mit Toyota kapitalseitig verbundenen dreizehn Zulieferern der ersten Ebene (Toyota-Gruppe bzw. *Keiretsu*) etwa die Hälfte derjenigen bei Toyota (Darstellung 3).



Diese Form der Zulieferbeziehungen ist eine zentrale Bedingung für die Fähigkeit Toyotas, die Produktionskosten zu senken bzw. trotz steigender Varianz und schwankenden Volumens niedrig zu halten. Den Preis dafür zahlen allerdings die Zulieferer, denn die mit der Optimierung und Flexibilität bei Toyota verbundenen Probleme gelten in verschärftem Maße auch für sie: So sind bei den Gruppen-Zulieferern der ersten Ebene die durchschnittlichen Jahreseinkommen der unbefristet Beschäftigten 10 bis 30% niedriger und die Jahresarbeitszeiten 5 bis 20% länger als bei Toyota.⁴¹ Eingezwängt zwischen den Forderungen von Toyota und dem eigenen Reproduktionsminimum, fehlen den meisten Zulieferern und ihren Beschäftigten die Spielräume für eine eigenständige Technologie-Entwicklung und einen kontinuierlichen Substanzaufbau.

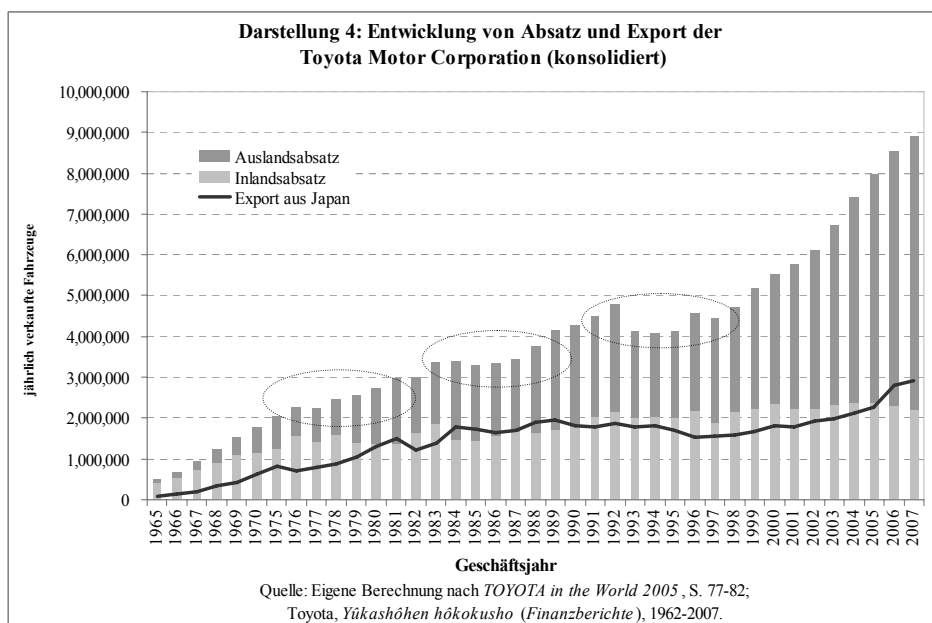
⁴¹ Saruta (Hg.): *Toyota kigyō shūdan* (Anm. 33), S. 116/119/124/130/139.

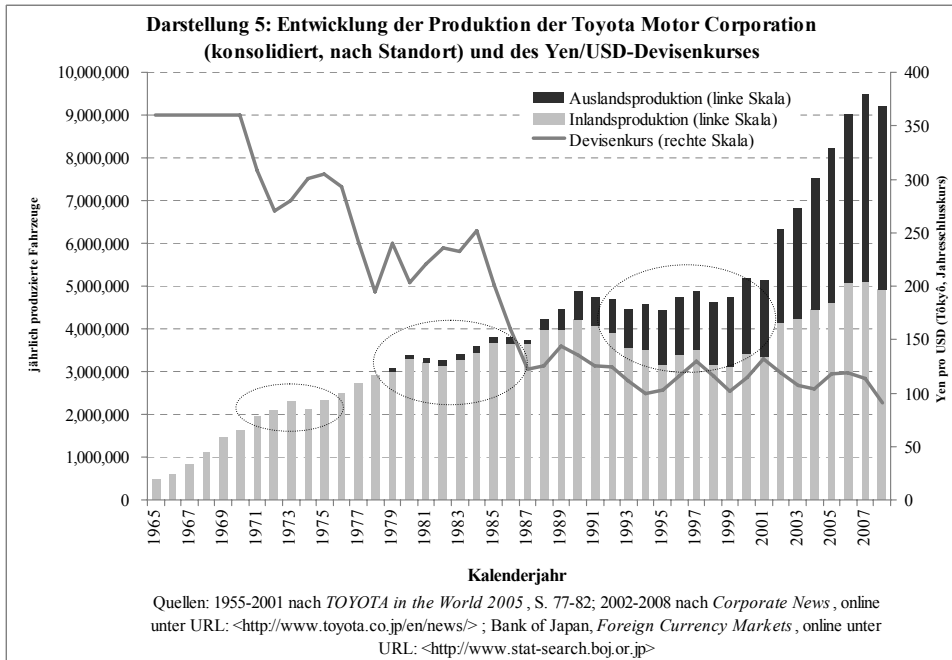
4. Strategie und Struktur: Produktion und Kapitalverwertung

Struktur ist Folge und Bedingung organisierten Handelns, während Strategie die langfristige Orientierung kollektiven Handelns bedeutet, im Zuge derer Kontexte interpretiert, Interessen allgemein gesetzt und Handlungsoptionen eingeengt werden. Im Lichte dieser Dialektik soll nun die Strategie von Toyota danach befragt werden, wie sie auf die strukturellen Probleme zurückwirkt.

4.1. Gehebeltes Wachstum und seine Folgen

Immer wenn Ab- und Umsatz zurückgingen, hat Toyota einerseits die Kosten gesenkt und andererseits neue Märkte erschlossen: Waren es in den fünfziger Jahren die LKW-Aufträge der US-Armee und der japanischen Polizei, so steigerte man in den siebziger Jahren die Exporte von PKW in die USA. Als Protektionismus und Yen-Aufwertung in den achtziger Jahren deren Profitabilität gefährdeten, begann man, im Ausland zu produzieren und aus Japan hochpreisige Modelle (z.B. Lexus) zu exportieren. Ähnlich reagierte man auf die Kontraktion des Binnenmarktes in den neunziger Jahren (Darstellungen 4/5).



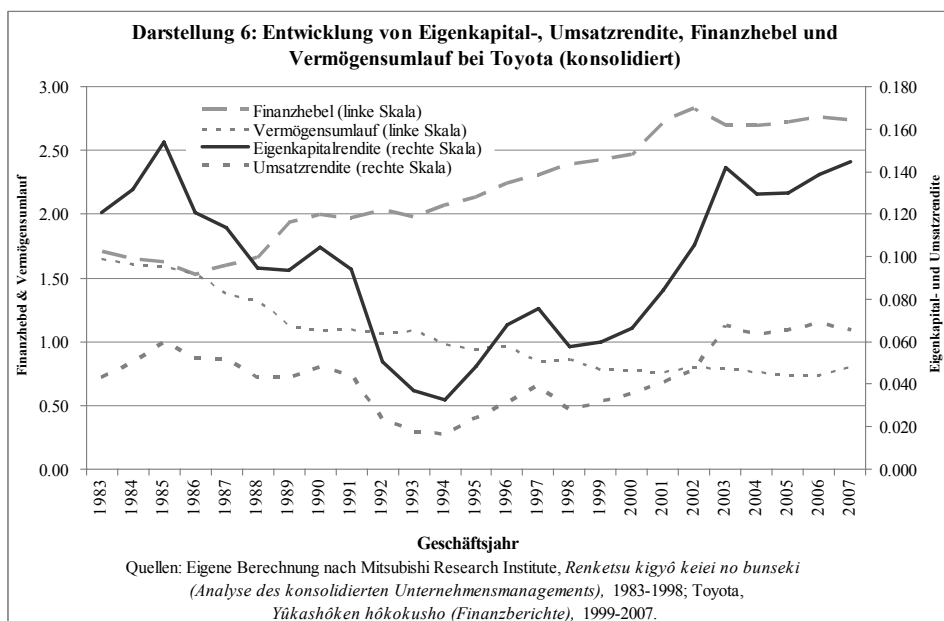


Wachstum, normalerweise ein Ergebnis, stellt bei Toyota eine zentrale Voraussetzung des organisationalen Handelns dar, weil man weniger ein produkt- als ein produktionsorientierter Massenhersteller ist. Seine Bedeutung besteht nicht nur darin, Skaleneffekte zu erzielen, sondern auch das kollektive Handeln der internen Akteure zu motivieren. Vermittelt über Entlohnung und Beförderung, hilft Wachstum, strukturelle Probleme zu mildern und die Folgen des Handelns in Strukturen zu ertragen. Zudem befriedet es die Ansprüche der institutionellen Aktionäre, die eher an Aktienkurssteigerungen als an Dividenden interessiert sind. In den achtziger Jahren hatte man mit dem Schlagwort „Global Ten“ das Ziel anvisiert, bis Mitte der neunziger Jahre einen Weltmarktanteil von 10% zu erringen.⁴² Infolge der Kontraktion des japanischen Marktes nach 1990 musste Toyota aber drei Jahre sinkende Gewinne hinnehmen, woraufhin man sich auf das schnelle Wiederreichen des traditionellen Binnenmarktanteils von 40% orientierte. Daheim sollte die eigene Position verteidigt, im Ausland hingegen nach Wachstumsmöglichkeiten gesucht werden. Das konnte, handelspolitisch bedingt, nicht durch weitere Exporte aus Japan, sondern nur durch die Expansion der Produktion im Ausland geschehen. Nachdem Toyota 2001 einen Weltmarktanteil von 10% erreicht hatte, verkündete man 2002, diesen bis 2015 auf 15% steigern zu wollen. Damit meldete Toyota unausgesprochen den Anspruch auf Weltmarktführerschaft an, verfügte doch General Motors zu dieser Zeit über einen Weltmarktanteil von knapp 15%.⁴³

⁴² Maruyama/Fujii, *Toyota & Nissan* (Anm. 28), S. 9f.; Masaaki Satô, The Toyota Strategy (Folge 30), in: *Nikkei Business*, 20.10.2008, S. 84-88 (hier: S. 84).

⁴³ Masaaki Satô, The Toyota Strategy (Folge 32), in: *Nikkei Business*, 3.11.2008, S. 108-112 (hier: S. 108).

Kontrolle der Unternehmen und eine höhere Beteiligung an den Gewinnen beanspruchten und Unternehmen sich enger an den Interessen der Kapitalmärkte auszurichten begannen. Angesichts der deutlich gewordenen Überkapazitäten behauptete man, dass Investitionsentscheidungen durch die Logik des Kapitalmarktes diszipliniert werden müssten, d.h. nur dann akzeptabel seien, wenn sie dessen Rendite-Ansprüchen entsprechen. Andernfalls seien Gewinne als Dividende an die Aktionäre auszuschütten oder die Aktien zurückzukaufen.⁴⁴ Obgleich Toyota imstande war, man mit einer Eigenkapitalquote von über 50% und hohen Bargeldbeständen notwendige Investitionen größtenteils intern zu finanzieren, folgte es dieser Orientierung. Das wurde mit der Auslandsexposition des Unternehmens und der Notwendigkeit begründet, die dort dominierende Kapitallogik zu akzeptieren. Gerade weil durch die Bankenkrise Kreuzbeteiligungen aufgelöst werden und immer mehr Toyota-Aktien auf den Markt gelangen, sei es angeraten, Aktionärsinteressen stärker zu berücksichtigen. Denn das helfe den Aktienpreis hoch zu halten und die Gefahr zu minimieren, wegen eines niedrigen Aktienpreises übernommen zu werden. Toyota setzte sich das Ziel, die Eigenkapitalrendite (Reingewinn/ Eigenkapital) auf über 10% und das Niveau seiner internationalen Wettbewerber anzuheben.⁴⁵



Analysiert man, welche Faktoren zur Entwicklung der Eigenkapitalrendite zwischen 1989 und 2007 beigetragen haben, so ergibt sich folgende Reihenfolge: erstens Finanzhebel (Indikator für die

⁴⁴ Shigeru Watanabe, *ROE kakumei* (Die Aktionärskapitalrenditen-Revolution), Tōkyō 1994.

⁴⁵ Nihon keizai shimbunsha, *Okudaizumu* (Die Okuda-Doktrin), Tōkyō 2006, S. 251ff.

Finanzstruktur: Gesamtvermögen/Eigenkapital), zweitens Umsatzrendite (Indikator für die Profitabilität: Reingewinn/Umsatz) und drittens Vermögensumschlag (Effizienz-Indikator: Umsatz/Vermögen) (Darstellung 6).⁴⁶

Mit anderen Worten, um die eigene Expansion handelspolitisch toleriert zu bekommen, wurden vor allem in den USA neue Produktionskapazitäten aufgebaut. Die entsprechenden Investitionen finanzierte man vorrangig mittels Fremdkapital. Das Gesamtvermögen wuchs, die Eigenkapitalquote sank. Gewinne und Eigenkapitalrendite stiegen, weil in Japan Kapazitäten beschränkt wurden, man mehr hochpreisige Fahrzeuge in die USA exportieren konnte und deren Profitabilität dank eines gegenüber dem Dollar billigen Yen-Kurses zunahm. Die Folgen dieser strategischen Orientierung auf Auslandsexpansion und Kapitalmarktinteressen waren (a) eine hohe Exposition zum US-Automobilmarkt, (b) der mit Fremdkapital finanzierte Aufbau grosser Produktionskapazitäten in den USA und (c) die Überbeanspruchung der japanischen Mutter-Organisation und ihrer Beschäftigten, die zwar an Ressourcen knapp gehalten wurden, aber als Problemlöser und Flexibilitätspuffer fungieren mussten.

4.2. Produktstrategie: Aktives Portfolio-Marketing?

Die Flexibilität des Toyota-Systems stellt sich in vielen Interpretationen so dar, als wäre die Produktion von der End-Nachfrage gesteuert. Tatsächlich hat Toyota sich mit der Bestellungsproduktion aber immer nur dann befasst, wenn – wie in den siebziger Jahren – die Nachfrage deutlich unter die Produktionskapazität gefallen war.⁴⁷ Bis heute gibt es eine vollständige Vorbestellung allerdings nur für die Inlandsproduktion der Luxusmarke *Lexus*. Mehr als die Hälfte der Produktion erfolgt vor der Kunden-Bestellung (*Mikomi seisan*).⁴⁸ Nun galt die inländische Produktionsplanung bisher als ausgesprochen zuverlässig, denn die Differenz zwischen der – für die Zulieferer entscheidenden – Dreimonatsplanung und dem tatsächlichen Produktionsvolumen bewegte sich zwischen 1994 und 2008 in einer relativ engen Spanne von etwa 5% (Darstellung 7). 2007/08 produzierte Toyota in 18 inländischen Endmontagewerken 57 Fahrzeugmodelle, wovon allerdings ganze sechs 45% des gesamten Volumens ausmachen.⁴⁹ Toyota hält also ein breites Produktportfolio vor, um Ab- und Umsatz zu steigern und die teuren Produktionskapazitäten auszulasten. Dabei muss unterschiedlichen Anforderungen entsprochen werden: Während saturierte Automobilmärkte einerseits nach differenzierten Produkten verlangen, drängt das Paradigma der Kostensenkung dazu, gleiche Bauteile zu verwenden. Toyota wurde sich in der Krise der neunziger Jahre der Gefahr bewusst, als ein Hersteller betrachtet zu werden, der letzterem das Primat einräumt, also zwar zuverlässige, aber alles andere als besondere Fahrzeuge

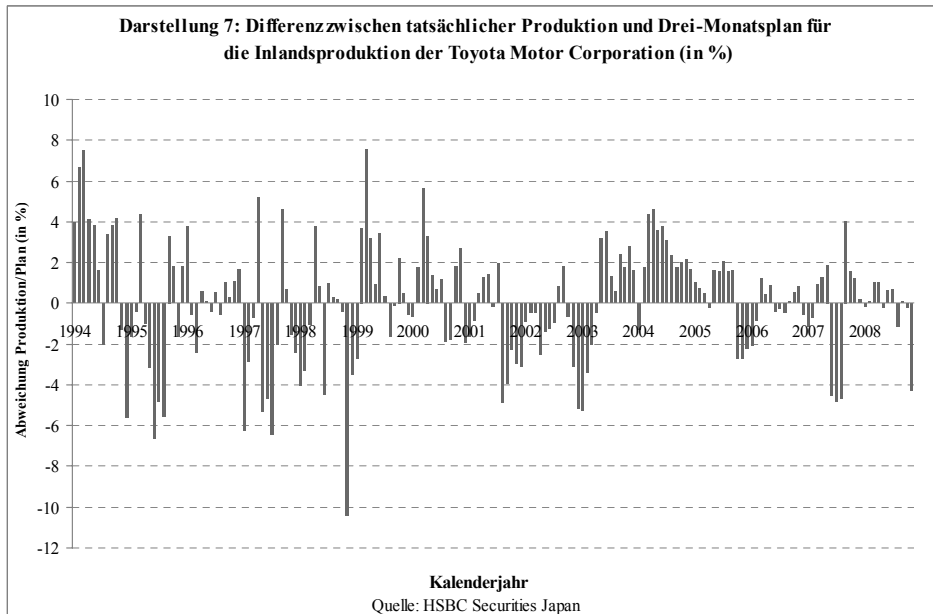
⁴⁶ Die analytische Grundformel lautet: Eigenkapitalrendite (Reingewinn/Eigenkapital) = Umsatzrendite (Reingewinn/Umsatz) × Vermögensumschlag (Umsatz/Vermögen) × Finanzhebel (Vermögen/Eigenkapital).

⁴⁷ Hiroaki Satake, *Toyota seisan hōshiki no seisei hatten henyō (Entstehung, Entfaltung und Wandel der Toyota-Produktionsweise)*, Tōkyō 1998, S. 164ff.

⁴⁸ Fujimoto, *Nōryoku* (Anm. 19), S. 368.

⁴⁹ Berechnet nach: Toyota Motor Corporation, *Toyota in the World 2008*, Tōkyō 2008, S. 29f.

anzubieten hat. Das Produkt-Portfolio konnte nun nicht mehr allein durch eine inkrementale Variierung existierender Modelle aufrechterhalten werden. Toyota musste die eigene Produktschwäche überwinden.



Der doppelten und krisenbedingt dringlichsten Herausforderung im Segment der kompakten PKW, nämlich Kosten zu senken und gleichzeitig differenzierten Bedürfnissen unterschiedlicher Käuferschichten schneller und varianten-reicher zu entsprechen, wurde Anfang der neunziger Jahre mit dem *New-Basic-Car*-Projekt begegnet. Mittels dieser Plattform konnten die Kosten um bis zu 30% gesenkt und Modelle wie der *Vitz* (im Ausland: *Yaris*) zu niedrigen Preisen in großen Volumina verkauft werden.⁵⁰ Eingedenk der Kritik an fehlender Umweltfreundlichkeit und Originalität begann Toyota Mitte der neunziger Jahre, mit dem *Prius* das erste Großserien-Hybridfahrzeug zu entwickeln.⁵¹ Und zum Beweis dafür, dass man Hochtechnologie und exklusives Design in hochpreisigen Fahrzeugen zu vereinen verstehe, sollte zu Beginn der laufenden Dekade die in den USA bereits erfolgreiche Premium-Marke *Lexus* auch in Japan und Europa etabliert werden.⁵² Die geduldige (intern subventionierte) Kommerzialisierung des *Prius*

⁵⁰ Satoshi Hino, *Toyota keiei shisutemu no kenkyū (Studien zum Toyota-Managementsystem)*, Tōkyō 2002, S. 310ff.

⁵¹ Enno Berndt, *Toyota: Was ist möglich? Zur Arbeit an der automobilen Zukunft in den 1990er Jahren*, Leipzig 2005, S. 166-188.

⁵² Enno Berndt, Lexus auf der Suche zwischen Identität und Image, in: *Ritsumeikan Business Journal*, Vol. 1, March 2007, S. 27-60.

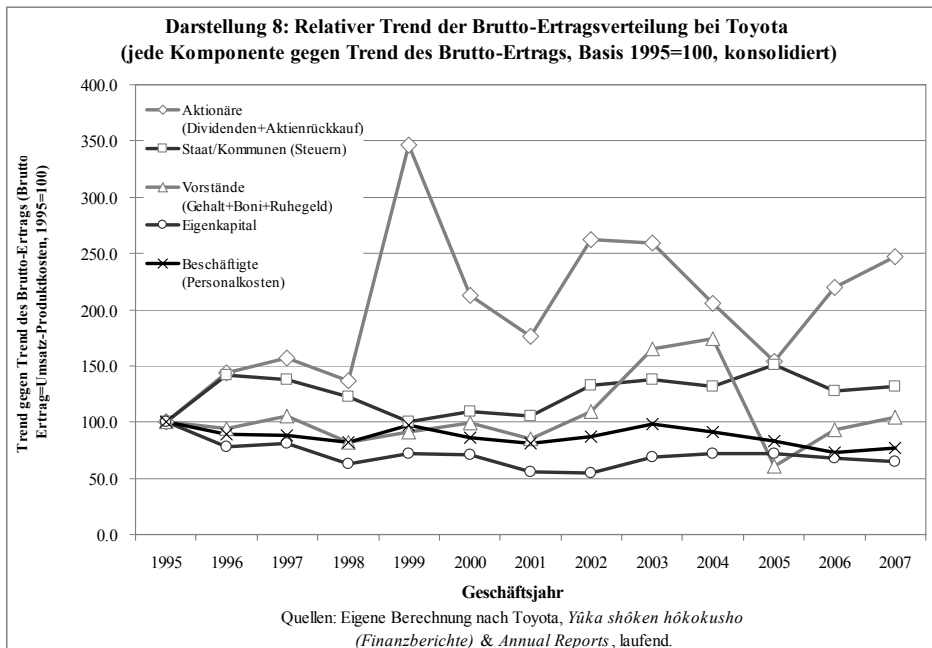
hat Toyota weltweit viel Sympathie und das positive Image eines umweltfreundlichen Automobilherstellers eingebracht. *Friedman* machte aber darauf aufmerksam, dass Toyota nicht – wie erwartet bzw. behauptet – ein konsequenter Pionier auf dem Weg in eine umweltfreundliche Auto-Zukunft sei, der Hybridantrieb offenbar nur ein Mittel darstelle, die Produktion und den Verkauf von großvolumigen und profitablen Fahrzeuge zu kaschieren.⁵³ Die aktuelle Implosion der Nachfrage hat zudem bewirkt, dass es Toyota schwerfällt, eben diese Fahrzeuge zu verkaufen und deren Produktionskapazitäten auszulasten. Der sogenannte Produktmix hat sich verschlechtert: Einst profitable Produkte verkaufen sich schlechter, während die Nachfrage nach Fahrzeugen mit geringeren Profitmargen wächst.

4.3. Verteilungsstrategie: Cui bono?

Unternehmensführung ist die Kunst des Ausgleichs zwischen Heute und Morgen, zwischen Ausbeuten und Entdecken, Verbrauchen und Investieren. Sie ist damit auch die Kunst des Ausgleichs zwischen verschiedenen Interessen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens. Die eigentliche Herausforderung besteht in der Entscheidung darüber, wofür der erwirtschaftete Neuwert verwendet wird, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Wie Toyota seit Mitte der neunziger Jahre seinen Neuwert verteilt hat, zeigt Darstellung 8: Die Zuwendungen an die Aktionäre (Dividenden und Aktienrückkauf) und Staat (Steuern) stiegen schneller, diejenigen für die Beschäftigten (Personalkosten) und das Unternehmen selbst (Eigenkapital) langsamer als der Neuwert und die an die eigenen Vorstände so wie der Neuwert. Toyota hat also – auf Kosten der Beschäftigten und der eigenen Finanzstruktur – vor allem den Kapitaleignern und damit einer Interessengruppe gedient, die kaum zur Lösung der im Produktionssystem angelegten Probleme beiträgt.

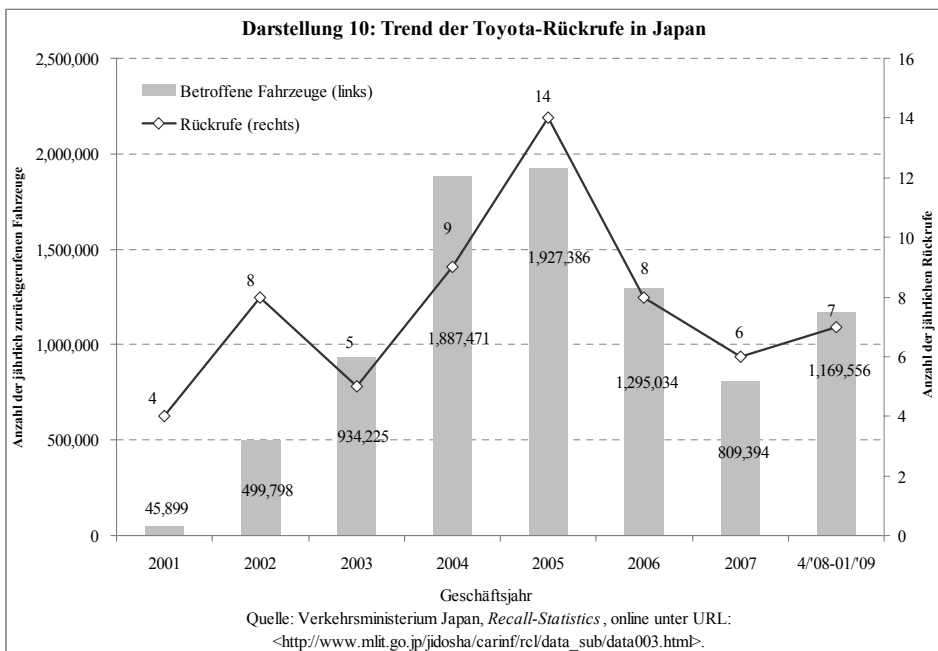
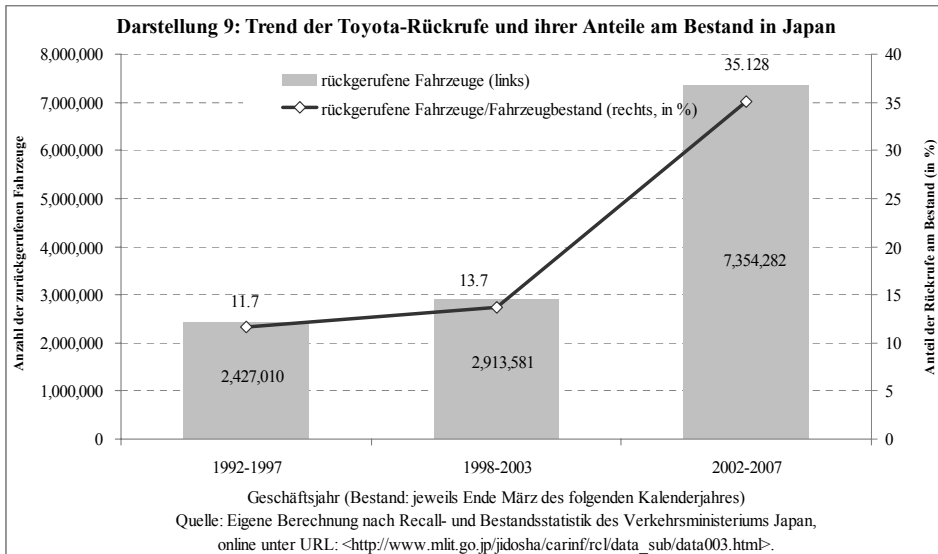
⁵³ Thomas L. Friedman, *Et Tu, Toyota?*, in: *New York Times* vom 03.10.2007, online unter URL: <http://www.nytimes.com/2007/10/03/opinion/03friedman.html>.
Zu ähnlicher Kritik in Japan: Kinyôbi, *Toyota no seitai* (Anm. 7), S. 12-21.



4.4. Symbolische Folge der strategischen Zuspitzung struktureller Probleme

In Expansionszeiten geraten selbstkritische Distanz und das konstruktive Infragestellen bisherigen Erfolges in den Hintergrund. Das untere Management ist chronisch überlastet. Im mittleren Management führt die kurzfristige Ergebnisorientierung bei Gehaltsfindung und Beförderungsselektion dazu, dass man sich weniger mit Unterstellten für die Problemfindung und -lösung vor Ort als für die eigene Reputation und Fehlerfreiheit in der Wahrnehmung der eigenen Vorgesetzten engagiert. Wenn das Toyota-Produktionssystem bedeutet, „jedweden nutzlosen Ressourcenverbrauch zu minimieren, sich an der Funktion der jeweils folgenden Arbeitsgänge auszurichten und so die Struktur der jeweils vorgelagerten Stufe permanent zu optimieren“⁵⁴ und all das vom Engagement der Arbeitenden abhängt, muss es unter den obwaltenden Umständen zwangsläufig zu Qualitätsproblemen kommen (Darstellung 9). Diese aber gefährden Toyotas wichtigstes Alleinstellungsmerkmal als Hersteller zuverlässiger Fahrzeuge. Toyotas Strategie der Auslandsexpansion und der Privilegierung von Aktionärsinteressen untergräbt offensichtlich die Bedingungen seines bisherigen Erfolgs.

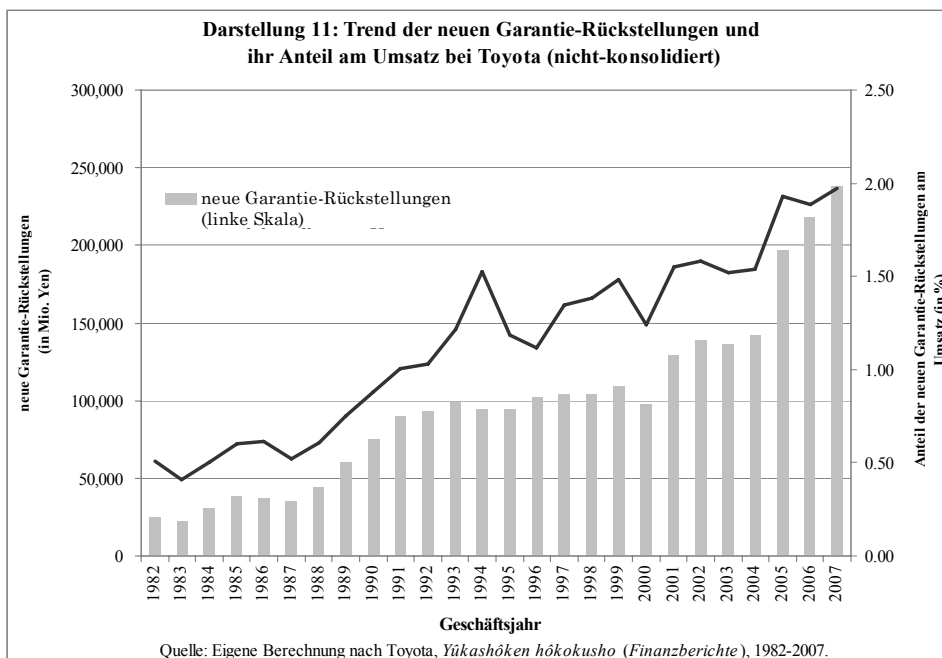
⁵⁴ Satake, *Toyota seisan hōshiki* (Anm. 47), S. 275-278.



Die Ursachen für die Qualitätsprobleme liegen damit tiefer, als dass sie allein durch eine statistische Erfassung und Appelle der Unternehmensspitze an die Beschäftigten beseitigt werden könnten. Bezeichnenderweise hat man sie auch nicht einer dezentral-operativen Selbstorganisation überlassen. Vielmehr startete man „von oben“ eine Qualitäts- und Investitionsinitiative, die

hinsichtlich der Technisierung der Arbeitsbedingungen mit bisherigen Optimierungsroutinen bricht. Beispielhaft ist die neue Montagelinie im Werk *Takaoka*.⁵⁵ Die elektronische Messung jedes Arbeitsschrittes, der vernetzte Einsatz von flexiblen Robotern sowie eine zentral organisierte und standardisierte Um- und Weiterbildung sollen die Flexibilität der Produktion steigern und die Fehlerhaftigkeit der Arbeit reduzieren. Das hat offenbar Anzahl wie Ausmaß der Toyota-Rückrufe in Japan zumindest 2007 zurückgehen lassen (Darstellung 10).

Aber der Versuch, ein strukturelles Problem primär durch Technisierung zu lösen, ist 1990/91 schon einmal gescheitert, als das inländische Hauptwerk *Tahara* automatisiert werden sollte, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen.⁵⁶ Solche Investitionen sind kostenträchtig und gerade jetzt, wo sich besonders profitable Fahrzeuge schlechter verkaufen. Schließlich zeigen die Rückrufzahlen für das bisherige Geschäftsjahr 2008 (Darstellung 10) sowie die steigenden Rückstellungen für Garantie-Ansprüche (Darstellung 11), dass das Problem fortbesteht.

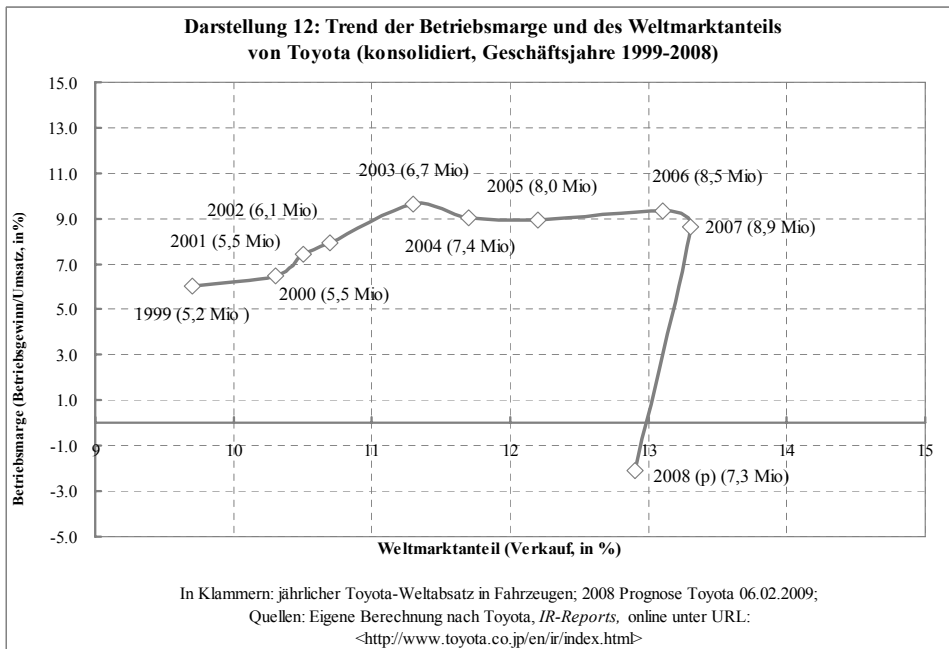


⁵⁵ Auf der neuen Linie können nicht nur wie bisher drei, sondern acht unterschiedliche Modelle gemischt bei einer Taktzeit von 50 Sekunden (bisher 60 Sekunden) und einer Jahreskapazität von 250.000 Fahrzeugen endmontiert werden. Siehe: Toyota no shirarezaru henshin (Der noch unbekanntes Wandel Toyotas) in: *Shūkan Tōyō Keizai*, 22.09.2007, S. 38-61.

⁵⁶ Anstelle der Automatisierung hat man ab 1992 im Werk *Miyata* Montagelinien in elf Abschnitte aufgebrochen und den Arbeitsgruppen mehr Kontrolle über ihre Verantwortungsbereiche gegeben. Siehe: Satake, *Toyota seisan hōshiki* (Anm. 47), S. 247-250. Ferner ist 2006 – offenbar in Reaktion auf Qualitätsprobleme – die zeitweise abgeschaffte unterste Hierarchiestufe der Gruppenleiter (*Hanchō*) wieder eingeführt worden. Siehe: Saruta, *Toyota way* (Anm. 27), S. 174.

5. Schlussbemerkung

Der bis Mai 2009 amtierende Vorstandsvorsitzende *Katsuaki Watanabe* hatte sich seit seiner Amtsübernahme im Juni 2005 zu der Toyoda-Doktrin (*Toyoda kôyô*) bekannt. *Kiichirô Toyoda* (1894-1952), der Begründer der Toyota-Automobilsparte, hatte 1935 die Maximen des Gründers der Toyota-Muttergesellschaft, *Sakichi Toyoda* (1867-1930), unter diesem Namen zusammengefasst. Wegen ihres national-patriotischen Duktus wurde sie jedoch 1992 durch die Toyota-Grundideale (*Toyota kihon rinen*) ersetzt. Um so überraschender war, dass *Watanabe* auf einer Pressekonferenz im Juli 2007 die alte Doktrin als aktuelles Leitprinzip interpretierte.⁵⁷ Offenbar müssen alte Geister heraufbeschwört werden, um den Unmut zu zügeln, dass bei den unternehmerischen Entscheidungen Marktliberalismus, Konkurrenz und Kapitalmärkten gehuldigt, aber zur Bereinigung ihrer Folgen die Opferbereitschaft aller eingefordert wird.



⁵⁷ Toyota Motor Corporation, *Mid-Year Press Conference*, July 23, 2007, online unter URL:
 <http://www.toyota.co.jp/en/video_library/message/index.html>

Die Toyoda-Doktrin lautet (in Übersetzung des Autors): „In trauter Eintracht von oben und unten sollt Ihr Euch ehrlicher Arbeit zum Wohle des industriellen Vaterlandes widmen; von ganzem Herzen und stets dem Zeitenstrom voraus forschen und schaffen; verschwenderische Zurschaustellung unterdrücken und die wahren Kräfte entfalten; im Geist inniger Brüderlichkeit eine familiäre Atmosphäre schaffen; die Götter ehren und dankbar für Euer Leben sein. (Im Original online unter URL: <http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/03/rinen.html>)

Toyota sieht sich im Moment seines Triumphes mit einer Ergebnisverschlechterung konfrontiert (Darstellung 12), die so groß ist, daß es nicht umhinkommt, von der bisherigen Strategie einstweilen abzugehen.⁵⁸ Allerdings zeigt das Unternehmen keine Alternative dazu, was Fordismus und Toyotismus miteinander gemein haben, nämlich die Quantität materieller Produktion (und Konsumtion) erhöhen zu müssen, um die Produktivität der Arbeit zum Zwecke der Kapitalverwertung steigern zu können.

Danksagung

Seiji SUGIURA habe ich dafür zu danken, dass er mir auch bei der Erstellung dieses Textes als Diskussionspartner zur Verfügung gestanden und mir wichtige Informationen und Hinweise gegeben hat. Meiner Frau danke ich für die sprachliche Überarbeitung des Textes. Mögliche Fehler gehen indes einzig auf mich allein zurück.

⁵⁸ Toyota to abandon Global Master Plan, in: *International Herald Tribune/Asahi Shimbun*, 23.01.2009, online unter URL: <<http://www.asahi.com/english/Herald-asahi/TKY200901230050.html>>.