

Gefangen in der Wachstumsfalle



32

Wachstum als Erneuerung und Weiterentwicklung

Andersdenken auch auf Konzernebene, die persönliche Verantwortung und ein Ausblick in die Zukunft: die letzten beiden Teile drei und vier der Serie »Gefangen in der Wachstumsfalle«.

VON MARIO BUCHINGER

Inden ersten beiden Teilen der Serie ging es um die häufig vorgebrachten Argumente für Wachstum und worauf Unternehmen wirklich achten müssen. Dieser Beitrag dreht sich um einen Konzern, der in Sachen Wachstum einen eigenen Weg geht. Ein Unternehmen mit jahrzehntelanger Tradition, das Mitarbeiter aktiv in die Verbesserungsarbeit einbezieht und eine sehr offene Fehlerkultur lebt. Lieferanten werden stets anständig bezahlt und es werden ihnen langfristige Perspektiven gegeben – zum Beispiel Verträge von zehn Jahren

Dauer und mehr. Die Rede ist vom japanischen Automobilhersteller Toyota. Auch wenn Toyota heute einer der weltgrößten Automobilhersteller ist, so war bei Toyota Wachstum nie ein Fokus, man hat das Wachstum sogar bewusst begrenzt. Das Unternehmen wird besonders in der Community, die sich mit dem Thema »Lean« beschäftigt, immer wieder als Musterbeispiel herangezogen. Dabei ist bemerkenswert, dass Toyota selbst den Begriff Lean nicht verwendet, aber das ist eine andere Geschichte. Wenn man die Anzahl verkaufter Fahrzeuge zugrunde legt,

ist Toyota, mit kleineren Überholern durch Volkswagen, der größte Automobilhersteller der Welt. 2010 hat das japanische Unternehmen GM als größten Automobilhersteller abgelöst. Aus Sicht des monetären Gewinns ist Toyota schon weit länger auf Platz eins. Nur wenige schaffen es, pro verkauftem Produkt so viel zu verdienen wie der japanische Konzern. Die Gründe dafür liegen in der Art und Weise des Arbeitens und haben mit der Form der Wertschöpfungskette zu tun.

Volkswagen vergleicht sich immer mit Toyota. Insbesondere der ehemalige Vor-

Fotos: iStock

standsvorsitzende Martin Winterkorn hat diesen Vergleich intensiv bemüht, um sein Wachstumsstreben zu rechtfertigen. Auch der kurzzeitige vermeintliche Erfolg von Volkswagen, der stückzahlenmäßig größte Automobilhersteller zu sein, ist nichts sagend, denn einerseits ist Toyotas Profit weitaus höher und Toyota schafft seine Stückzahlen aufgrund eines organischen Wachstums. Währenddessen muss ein Konzern wie Volkswagen zwölf Marken, darunter auch Volumenmarken wie Skoda oder Seat sowie Audi, vereinen, welche im Laufe von Jahren zugekauft wurden. Ein echtes Wachstum sieht anders aus.

Eine Vielfalt unterschiedlicher Marken unter einem Dach zu führen, ist sicher möglich, birgt aber besondere Herausfor-

men neue Mitarbeiter dazu. Jede Veränderung innerhalb von Gruppen von Menschen, die etwas gemeinsam tun, führt zu einer Unruhe, die die Kreativität und Produktivität verringert. In einem gewissen Rahmen ist das verschmerzbar und auch sinnvoll, denn sonst würde sich ein Unternehmen nicht weiterentwickeln. Eine gute Balance zwischen frischem Wind und guten Konstanten ist sehr wichtig.

Sind die Veränderung und damit die Unruhe zu groß, werden die Störungen im Gesamtsystem nicht mehr kontrollierbar und damit gefährlich. Damit neue und bereits anwesende Mitarbeiter die Zeit und die Chance haben, in neue Aufgaben und ein neues Umfeld hineinzuwachsen, dürfen die Veränderungen und damit auch

über zehn oder 15 Jahre und damit eine gewisse Sicherheit an. Dass diese Unternehmen dann zu mehr Zusammenarbeit und Flexibilität bereit sind, versteht sich von selbst.

>> Größenzuwachs versus Verantwortung <<

Wie sieht es aber mit der persönlichen Verantwortung und einem Ausblick in die Zukunft aus? Jeden Tag im Unternehmen selbst mit gutem Beispiel vorangehen, die Welt im Blick haben, Ideen entwickeln und diese voranzutreiben, das ist mühsam. Noch dazu, wenn die Ideen nicht nur auf monetärer Basis erfolgreich sein sollen.

Dieser Aufwand ist enorm, aber nötig. Die Kunden und Kundenbedürfnisse ändern sich immer schneller und die Unternehmen sind mehr denn je darauf angewiesen, sich öfters und schneller weiterzuentwickeln. Ein Mehr vom Gleichen wird auf lange Frist nicht zielführend sein.

In der Arbeitswelt der Zukunft wird daher die Wandlungsfähigkeit immer bedeutender. Hier ist Kreativität gefragt und diese kann man nicht verordnen. Damit Menschen kreativ handeln, benötigen sie Freiräume, also Zeit und somit Ressourcen. Die Themen Führung und Wertschätzung lasse ich in diesem Kontext außen vor, denn das sind eigene Themen. Das klassische Streben nach immer mehr Effizienz steht im totalen Widerspruch zur Kreativität und der Wandlungsfähigkeit, denn diese ist erstmals nicht effizient, aber sehr effektiv.

Den Menschen wird bei den anstehenden Herausforderungen eine besondere Rolle zufallen und diese wird aktuell im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0 massiv unterschätzt. Es ist augenscheinlich, dass Mitarbeiter mit höheren Qualifikationen gefragt sein und gewisse manuelle Tätigkeiten langsam durch Maschinen ersetzt werden. Doch der Mensch wird nie aus dem Unternehmen verschwinden. Das Zauberwort heißt daher Wertschätzung.

>> Wirtschaft und Gesellschaft <<

Außerdem wird es auch auf anderer Ebene Zeit, umzudenken. Ich erlebe es in meinem Berufsalltag oft, dass versucht wird, Wirtschaft und Gesellschaft zu trennen. Das ist fatal, denn die Auswüchse des Neoliberalismus betreffen uns alle und der Markt regelt nicht alles. Wir steuern auf

Toyota hat die Devise, dass Wachstum einen bestimmten Wert nicht überschreiten darf.

derungen. Gerade im Kontext einer von Misstrauen, Kontrolle und Angst dominierten Unternehmenskultur, wie sie bei Volkswagen präsent ist, dürfte es besonders schwierig sein, so viele unterschiedliche Marken, einschließlich der dazugehörigen Historien und Unternehmenskulturen gemeinsam in einem Kurs zu vereinen.

>> Wachstum ist kein Antrieb <<

Das jahrzehntelange Wachstum von Toyota erfolgte immer im Fokus auf die Erfüllung von Kundenwerten und die gesellschaftliche Verantwortung. Dabei hat Toyota das eigene Wachstum immer begrenzt. Es gibt nach wie vor die Devise, dass in Zeiten von Wachstum selbiges einen bestimmten Wert nicht überschreiten darf.

Diese Vorgehensweise erscheint vielen Managern nicht nachvollziehbar. Warum nicht weiter expandieren, obwohl es der Markt hergibt? Die Antwort dürfte viele BWL- und VWL-Experten verblüffen, denn diese ist monetär und in der Kennzahlenwelt nicht darstellbar. Dahinter steckt eine Überzeugung, die etwas mit dem Verhalten von Menschen zu tun hat.

In einer Zeit, in der Unternehmen wachsen, kommt es auch zu stärkeren Veränderungen innerhalb der Belegschaft. In den meisten Fällen kom-

das Wachstum nicht zu hoch ausfallen. In der Zeit von 2008 bis 2009 hatte Toyota mit mehr Qualitätsproblemen als sonst zu kämpfen und tauchte bei Meldungen über Rückrufaktionen häufiger als gewohnt auf. Man geht bei Toyota davon aus, dass dies dem, im Nachhinein betrachtet, zu hohem Wachstum geschuldet ist.

>> Blick über den Tellerrand <<

Werfen wir einen Blick über den Tellerrand hinaus. In der Unternehmenswelt drehen wir uns ganz oft um uns selbst, der Kunde kommt peripher vor und der Mitarbeiter wird pro forma auch noch erwähnt.

Doch wie sieht es in der Praxis aus? Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Leiharbeitern umgegangen? Werden diese übernommen oder erhalten diese schlechtere Konditionen als die eigenen Mitarbeiter, obwohl sie mehr persönliches Risiko tragen?

Wie sieht es mit den Lieferantenbeziehungen aus? Ist der Code of Conduct ein zahnloser Begleittext oder wird eine Beziehung auf Augenhöhe tatsächlich gelebt? Knebelverträge mit Lieferanten, die jährlich 10 bis 15 % der Kosten einsparen sollen, sind vor allem in der Autoindustrie keine Seltenheit.

Toyota bietet seinen Zulieferern langfristige Lieferverträge



► das Primat des Stärkeren zu und erleben immer häufiger, dass Konzerne und ihre Lobbyverbände versuchen, die Gesetzgebung einseitig zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Die Konsequenzen muss die Gesellschaft, also wir alle, tragen. Das sogenannte Leistungsprinzip, das durch viele Manager und teilweise auch Politiker propagiert wird, wirkt sich immer mehr auf unser soziales Gefüge aus und existiert in seiner eigentlichen Bedeutung nicht.

Unternehmen müssen sich gerade in der heutigen Zeit weit mehr als in der Vergangenheit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein. Nur so sind ein langfristiger wirtschaftlicher

ZUR PERSON

■ MARIO BUCHINGER IST

promovierter Physiker, Querdenker und Visionär. Er wurde unter anderem durch ehemalige Toyota-Manager in Deutschland und Japan zum Kaizen-Trainer und Lean-Experten ausgebildet. Zehn Jahre lang war Mario Buchinger bei Daimler und Bosch tätig. Als interner Trainer und Coach begleitete er die Organisationen hin zu einer kontinuierlichen Verbesserungskultur in allen Bereichen und auf allen Führungsebenen und setzte weltweit Verbesserungsaktivitäten an verschiedenen Produktionsstandorten um. Im Jahr 2014 gründete er das Unternehmen BuchingerKuduz, zu dessen Kunden nicht nur die produzierende Industrie, sondern auch Unternehmen aus der Finanz- und Bauwirtschaft, den Medien oder der Lebensmittelindustrie zählen.

www.buchingerkuduz.com



Mario Buchinger:
»Immerwährendes Streben nach grenzenlosem Wachstum gefährdet Unternehmen.«



Unternehmerische Verantwortung in Bezug auf Wachstum inkludiert auch umweltpolitische Aspekte. Wie sind Produkte designt, »Cradle to Cradle« versus Einwegverpackungen?

Erfolg und eine friedliche Gesellschaft möglich.

>> Unternehmen versus Umwelt <<

Der Produktivitätszuwachs darf nicht auf Lasten anderer erfolgen: Über die Mitarbeiter, Lieferanten und die gesellschaftliche Verantwortung haben wir schon

im Unternehmensalltag bei Wachstumsentscheidungen wenig bis gar nicht berücksichtigt, was fatal ist. Daher möchte ich mit einem eindringlichen Aufruf diese Blogserie beenden:

Solange man Wachstum als eine Form der Erneuerung und Weiterentwicklung versteht, ist es eine gesunde Angelegen-

Eine rein auf Betriebswirtschaft ausgerichtete Unternehmensführung hat keine Zukunft mehr.

gesprochen. Doch wie sieht es mit Umweltaspekten aus? Auch das ist ein unangenehmes Thema, das gerne ausgeklammert wird.

Unternehmerische Verantwortung in Bezug auf Wachstum schließt auch umweltpolitische Aspekte mit ein: Was wird überhaupt erstellt? Wo wird produziert? Wo wird vertrieben? Wie wird die dazu nötige Energie bereitgestellt? Wie sind die Produkte und Verpackungen designt?

Gravierende Beispiele sind etwa Nestlé oder Coca-Cola, die ihren Gewinn mit Produkten in billigen Plastik-Einwegverpackungen machen, deren Entsorgung aber der Gesellschaft, also uns allen, aufbürden. Ist es tatsächlich so billig, alles quer über den Globus zu fliegen oder zu schiffen? Derzeit schon, da für Kerosin keine Steuer anfällt, doch die Umweltauswirkungen für alle Menschen sind enorm.

>> Fazit <<

Diese nicht monetären Aspekte werden

heit. In dem Moment, wenn Wachstum als Mittel des immer größer werdenden Profits verstanden wird, sägt man am Ast der eigenen unternehmerischen Existenz.

Eine rein auf Betriebswirtschaft ausgerichtete Unternehmensführung hat heute schon keine Zukunft mehr. Dies sieht man derzeit sehr deutlich an der Finanzindustrie, die sich in großen Teilen zu einem Selbstzweck verwandelt hat. Dieser Effekt dürfte sich künftig noch weiter verstärken und zu massiven Problemen in Bezug auf Gesellschaft und Umwelt führen.

Wenn nur einige wenige profitieren und die Mehrzahl der Mitarbeiter wegrationalisiert wird, bleibt schlussendlich keiner mehr übrig, der die Waren und Dienstleistungen konsumieren kann und dann hat am Ende niemand etwas davon.

Es ist unternehmerische Überzeugung gefragt, eine Mischung aus Fakten, gesunden Annahmen und Intuition. Das immerwährende Streben nach grenzenlosem Wachstum steht dem völlig entgegen. Deswegen bin ich der Meinung, dass die Herausforderungen von morgen Ideen für morgen brauchen.