

Der Toyota Effekt. Was (ausgerechnet) die Genossenschaftsbanken von Toyota lernen können

Von: Ralf Mielke & Steffen Lütjen (Goldpark GmbH), Dr. Jörg Schmidt (Akademie Deutscher Genossenschaften)

Haben Sie schon einmal überlegt, wie es dazu kommt, dass Toyota einer der produktivsten, wertvollsten und der am meisten respektierten Automobilbauer weltweit ist?

Haben Sie mal genauer darüber nachgedacht, wie Toyota es schafft, dass jährlich 65.000 Konzernmitarbeiter 650.000 Verbesserungsvorschläge einreichen, von denen 99% auch umgesetzt werden können?¹

Haben Sie schon einmal gerätselt, weshalb das berühmte Toyota Produktionssystem (TPS) – obwohl Toyota offen darüber spricht – so selten erfolgreich kopiert werden kann?

Und weshalb ist Toyota (im Unterschied zu anderen Herstellern) fast ausschließlich durch organisches Wachstum an die Spitze im Automobilsektor vorgedrungen?²

Diese Fragen werden umso interessanter, wenn man schon einmal erlebt hat, dass in einigen anderen Unternehmen zwar eine Strategie vorhanden ist, aber zu wenige Mitarbeiter die Strategie kennen. Oder wenn man es am eigenen Leib gespürt hat, dass manchmal selbst Jahre nach einer Fusion die Mitarbeiter immer noch von „Denen“ und von „Uns“ sprechen und in manchen Häusern trotz des Slogans „*Wir sind eine Vertriebsorganisation*“ Mitarbeiter abwarten, bis der Kunde zur Tür reinkommt.

Was unterscheidet Toyota von diesen anderen Unternehmen?

Toyota verfolgt eine Strategie, die man mit „*konsistenter Tradition*“ umschreiben

könnte. Sie basiert auf Werten, die der Firmengründer Sakichi Toyoda bereits erarbeitet hat, als das Unternehmen noch Webstühle und keine Automobile produziert hat.

Als dann im Jahre 1937 die Toyota Motor Co., Ltd., gegründet wurde, bestand bereits ein Wertegerüst, mit dem die wachsende Belegschaft immer wieder penetriert wurde. Dieses Wertegerüst hat bis heute Bestand und beeinflusst maßgeblich das kollektive Denken und Handeln im Unternehmen. Die Werte sind im Zeitverlauf in Fleisch und Blut der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übergegangen und werden an neue Mitarbeiter „vererbt“. Heute stellen die Toyota-Werte das Fundament der gesamten Toyota Philosophie dar, auf der sogar die Konzernstrategie basiert. Wenn man z.B. erklären möchte, weshalb es Toyota innerhalb von 10 Jahren gelungen ist, im Luxussegment eine führende Stellung einzunehmen, und zwar völlig ohne Akquisitionen, genügt ein Blick in die Toyota-Philosophie: „Herausforderung“ als zentraler Wert und die grundlegende Überzeugung, dass die Mitarbeiter äußerst leistungsfähig sind, sorgen dafür, dass selbst bei solch hochgesteckten Zielen alle Mitarbeiter vom Geist der Herausforderung angesteckt werden.

Die konsistente Einhaltung von Werten erklärt offensichtlich, weshalb bei Toyota über Jahrzehnte hinweg Bewegungen in dieselbe Richtung zu verzeichnen sind. Keine Revolten im Managementteam, keine Kehrtwendung in der strategischen Ausrichtung, keine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern langfristige Existenzsicherung durch konsistente Zielverfolgung, mit einer Belegschaft als Trieb-

¹ vgl.: Liker, Jeffrey K., Der Toyota Weg, FinanzBuch Verlag, München 2007

² www.globalinsight.com

feder, die hinter einem gemeinsamen Ziel steht.

Der Wert der Werte

Wertetradition und Innovation schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern begünstigen sich, wenn sie in ein konsistentes System eingebunden sind, das von Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert und getragen wird.

In vielen Unternehmen – auch in Genossenschaftsbanken - gibt es diese tiefe Verwurzelung von Werten und grundlegenden Überzeugungen noch nicht stark genug und vor allem häufig nicht belegschaftsübergreifend (d.h. homogen), weil der „Wert der Werte“ zu selten erkannt wird und deshalb keine konsistente Steuerung vorgenommen werden kann. Das zum Teil immer noch zu schwach ausgeprägte Selbstwertgefühl einiger Mitarbeiter in Genossenschaftsbanken (inklusive der Konsequenzen für den Vertrieb) ist nur ein Beleg für zu schwache konsistente Steuerung von Werten. Dabei bietet gerade der genossenschaftliche Sektor aufgrund seiner langen Tradition eine gute Basis für gemeinsame Werte in den Primärbanken. Sie müssen nur stärker gelebt werden. Da sie aber im Unterschied zu Toyota in vielen Fällen nicht konsequent seit Beginn an gesteuert wurden, müssen sie zum Teil erst erkannt und für die Belegschaft und die Unternehmensleitung stärker sichtbar gemacht werden.

Machen Sie doch einmal ein Gedanken-spiel und überlegen Sie selbst einen Moment, welche Werte Ihre Bank dominieren, ob sie von den Mitarbeitern und Führungskräften geteilt werden und ob sie die Strategie Ihrer Bank unterstützen. Häufig erleben wir, dass die Antwort auf diese Fragen nicht leicht fällt, weil Werte und Überzeugungen z.T. unter der Oberfläche, in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter und Führungskräfte liegen und sich damit einer einfachen Beobachtung entziehen.

Abbildung 1: Vordringen zum Kulturkern



Der Weg ist das Ziel

Ein strukturierter Prozess und die richtige Kombination von Instrumenten (siehe Abb. 1) zur Identifizierung von strategiekonformen Werten die heute und in Zukunft von Mitarbeitern und Führungskräften getragen werden, kann dabei unterstützen, die Kultur in der Bank wertschöpfend zu erkennen und zu entwickeln.

Dieser Prozess verläuft in sechs Phasen (siehe Abb. 2), die zum Ziel haben, ein gemeinsames Wertefundament zu schaffen.

Der Kulturentwicklungsprozess beginnt mit der Diagnose von Blockaden und Konfliktpotenzialen in der Organisation. Gerade diese erste Phase ist entscheidend, weil über Interviews ein tieferes Verständnis der Organisation erzeugt wird und gleichzeitig ermittelt wird, wie die Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungskompetenz der Bank in der Wahrnehmung der Mitarbeiter ist. Je niedriger beide Einschätzungen sind („wir müssen nicht und können nicht“), desto stärker müssen Mitarbeiter für den Entwicklungsprozess sensibilisiert und in ihn eingebunden werden. Die Missachtung dieser Differenzierung ist erfahrungsgemäß eine wichtige Ursache gescheiterter Entwicklungsprozesse, weil Interventionen und Einbindungen von Mitarbeitern dann nicht situativ, sondern allenfalls schematisch erfolgen und damit ihr Ziel zum Teil verfehlen.

Abbildung 2: Sechs Phasen der Kulturentwicklung



Im weiteren Verlauf des Prozesses werden durch spezielle Befragungsmethoden und über Varianzanalysen statistisch valide und repräsentativ für die gesamte Bank heutige und künftige Werte ermittelt, die von möglichst vielen Mitarbeitern und Führungskräften geteilt und für attraktiv gehalten werden. Gleichzeitig erfolgt eine Einschätzung der wichtigsten Werte aus Sicht des Vorstands. Beide Perspektiven, die der Mitarbeiter und die des Vorstands, müssen miteinander abgeglichen und synchronisiert werden. Das Extrakt daraus führt zu einem Werteset der Organisation, das gemeinsam getragen und mit Leben gefüllt werden kann.

Und hier beginnt die eigentliche Herausforderung: Wie wird das gemeinsame Kulturverständnis „eingeübt“ und gefördert, wie wird Nachhaltigkeit erzeugt? Kulturentwicklung kann nicht ‚top down‘ angeordnet werden, sondern muss in einem Prozess unter Einbeziehung der gesamten Organisation gestaltet werden. Die Haltung des Managements gleicht hier mehr der Aufgabe eines Gärtners: Der Vorstand pflanzt ein Samenkorn, er muss es pflegen und warten, bis die Saat aufgeht. Kulturentwicklung ist kein Projekt, sondern ein Prozess, der gesteuert und gestaltet werden muss.

Die zwei Seiten einer Medaille

Mit Blick auf unterschiedliche Unternehmen wird ersichtlich, dass die besonders erfolgreichen Kulturentwicklungsprozesse eine extrem enge Verbindung zwischen Werteset und Vision der Unternehmensführer sowie der Strategie des Unternehmens herstellen. Kultur und Strategie

sind demnach zwei Seiten ein und derselben Medaille. Wird diese Verbindung nicht nachhaltig hergestellt, scheitern Kulturentwicklungsprozesse mit hoher Wahrscheinlichkeit. Alle erfolgreichen Unternehmen verfügen darüber hinaus über extreme Beharrlichkeit in der Auseinandersetzung mit diesen Werten (und den damit verbundenen Mühen).

Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen Methoden und Instrumente geschaffen werden, die eine ständige Penetration und Auseinandersetzung mit den Werten gewährleisten.

Einige Genossenschaftsbanken arbeiten mit speziellen Kulturarbeitsgruppen, die den Auftrag haben, sämtliche Steuerungsinstrumente sowie die Aktivitäten der Bank nach innen und außen im Hinblick auf Wertekonformität zu überprüfen, andere Genossenschaftsbanken setzen Führungsfeedbacks ein, um ein objektiviertes Instrument für die Überprüfung der Einhaltung der Wertesets zu nutzen. Toyota setzt in neuen, ausländischen Werken sog. „Wertewächter“ ein, die die Einhaltung des Toyota-Weges sicherstellen. Die Lufthansa arbeitet mit „Town Meetings“ in denen der Konzernvorstand im Kontakt mit der Basis die Umsetzung der Werte mit Mitarbeitern diskutiert. Der Mineralölkonzern BP setzt „Open Talk“ ein, eine Art Beschwerdeline, um Verstöße gegen das Werteset der Organisation aufzunehmen und zu bearbeiten.

Manche Genossenschaftsbanken setzen ein „Sounding Board“ ein, um mit einem repräsentativen Querschnitt der Belegschaft zzgl. Vorstand die Umsetzung des Kulturentwicklungsprozesses kontinuierlich im Blick zu behalten. In einem Fall überwacht die Einhaltung der Werte sogar der Aufsichtsrat, in dem er einmal im Jahr in den operativen Einheiten „hospitiert“, um dann in den Aufsichtsrat-Sitzungen über den Erfolg und die Einhaltung der zentralen Werte zu diskutieren.

Leitlinien der Kulturarbeit

Kulturarbeit ist in allen geschilderten Fällen ein zentrales Element der Unternehmenssteuerung. Zugegeben: Nicht alle Beispiele sind für jedes Unterneh-

men geeignet, sie zeigen aber die zentrale Aufgabe in einem Kulturentwicklungsprozess: Sinn stiften, Ausdauer haben, Routinen durchbrechen und natürlich Konsequenz.

Denn jede Ausnahme, jede Abweichung oder Weichspülung ist ein Mosaiksteinchen für das Scheitern der nachhaltigen und einheitlichen Verfolgung und Einhaltung der Werte.

Als Ergebnis kann man folgende Leitlinien als Handlungsorientierung für willige Kulturentwickler zusammenfassen: Ohne Zukunftsbild keine eindeutigen Unternehmensziele. Ohne Ziele keine klare Strategie. Ohne Strategie keine Sinnstiftung. Und ohne Sinn keine Chance auf Erfolg von dauerhaft gelebten Werten als wichtigen Faktor für Unternehmenserfolg.

Schlussfolgerungen für Genossenschaftsbanken

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die genossenschaftliche Bankengruppe? Oder: Was können ausgerechnet Volks- und Raiffeisenbanken in ihrer heutigen Situation von Toyota lernen?

Wenn es um die Werte der Bank geht, stimmen ein Blick in die Geschäftsberichte und ein Klick auf die Homepages vieler Primärbanken, zunächst gelassen und selbstsicher. Dort findet sich fast immer das Bekenntnis zu einem gesellschaftlich anerkannten, historischen Wertegerüst, das noch dazu beinahe einhundert Jahre älter ist als das von Toyota. Eingebettet in die urgenossenschaftlichen Prinzipien solidarischer Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung wird hier sogleich ein Alleinstellungsmerkmal herausgestellt, das den Volks- und Raiffeisenbanken in der Tat kein Konkurrent so leicht nachmacht: die Mitgliedschaft, und mit ihr der genossenschaftliche Auftrag, Eigentümerkunden zu fördern.

Konfrontiert mit dem permanent zunehmenden Wettbewerbsdruck tun Volks- und Raiffeisenbanken ohnedies gut daran, sich konsequent stärken- und kernkompetenzbasiert von der Konkurrenz abzugrenzen. Dabei werden zum Teil höchst innovative Wege beschritten, um *„die Mitgliedschaft wieder zu beleben und zur Kundengewinnung und -bindung*

zu nutzen“ (Originalzitat aus dem aktuellen Strategiepapier einer Volksbank). Doch nur wenige Ansätze erfüllten bislang die in sie gesetzten Erwartungen. Die Ursachen für ausbleibende nachhaltige Erfolge, die über ein „Strohfeuer“ hinausgehen, scheinen vielfältig. So bleiben ausgefeilte Mehrwertprogramme bspw. in dem einen Fall ohne Vertriebs-erfolg, erlangen PR-Kampagnen in dem anderen zwar Außenwirkung, ohne jedoch Attraktivität und echtes Interesse beim Kunden auszulösen. Hier mangelt es womöglich einerseits an effektiver Vertriebsaktivität bzw. andererseits an spürbar werthaltigen Leistungen für den Kunden.

Erfolgreiche Ansätze eint indes, dass sie komplett alle Dimensionen und Faktoren berücksichtigten, die für nachhaltigen Erfolg im Markt notwendig sind: Strategie, Produkte und Leistungen, Kommunikation und Markenbildung, Vertrieb und Prozesse – und nicht zuletzt diejenigen, die den Erfolg letztlich realisieren sollen, die Mitarbeiter!

Ja, es ist notwendig, Förderungsprogramme zu kreieren, die die heutigen Bedarfsmuster der Mitgliederkunden treffen. Es ist ebenso notwendig, diese professionell und modern zu bewerben. Es ist darüber hinaus notwendig, effiziente Produktions- und Vertriebsprozesse zu definieren und zu steuern. Doch all dies wird die strategisch erwünschte Wirkung, echte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, auch weiterhin verfehlen, wenn nicht die oben beschriebene *„Kehrseite der Strategiemedaille“*, die Unternehmenskultur, zur Gesamtstrategie passt. Die Steuerung des ihr zugrunde liegenden Wertesystems wird spätestens dann zum zentralen Erfolgsfaktor, wenn die Werte, die in Geschäftsberichten etc. formuliert sind, von der Führungsmannschaft und den Mitarbeitern selbst zu wenig gekannt oder akzeptiert, nach innen nicht konsequent gelebt und schließlich im täglichen Kundenkontakt nicht selbstbewusst und authentisch nach außen getragen werden.

Was lernen wir? Die *„konsistente Tradition“* der Erfolgsstrategie von Toyota macht uns – auch über das hier herangezogene Beispiel der Mitgliedschaft hin-

aus – vor allem Folgendes deutlich: Die Schlagkraft der Umsetzung jedweder Strategie wird entscheidend positiv beeinflusst von der Stabilität des Wertesystems, erstens über die Zeit und zweitens über das gesamte Unternehmen hinweg.

Konkret bezogen auf unser Praxisbeispiel heißt dies: Vorstände von Genossenschaftsbanken, die Mitgliedschaft im Zuge einer dementsprechend definierten Strategie „wieder beleben“ wollen bzw. müssen, kommen nicht umhin, mit „Mund zu Mund“-Beatmung bei Ihren Führungskräften und Mitarbeitern anzufangen und einen Kulturentwicklungsprozess anzustoßen und am Leben zu halten, der schließlich die gesamte Bank erfasst – alle in die gewünschte Richtung mit reißt!

[Abdruck dieses in der BI veröffentlichten und nun überarbeiteten Artikels erfolgte mit freundlicher Genehmigung der BI]

Unser Angebot

Die AKADEMIE DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTEN bietet zusammen mit der GOLDPARK GMBH bankindividuelle Unterstützungsleistung an, u.a. zur

- Umsetzung ganzheitlicher Mitgliedschaftsstrategien und innovativer Mitgliederprogramme: [Mitgliedschaft 21 – Modern und eigenständig im Wettbewerb!](#)
- Analyse und Diagnose der bestehenden Unternehmenskultur: [ADG-Mitarbeitermonitor](#)
- Messung strategiekonformen Führungsverhaltens: [ADG-Führungsfeedback](#)
- Strategiegerichteten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (*Strategie-Kultur-FIT*).

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung



Dr. Jörg Schmidt

Dipl.-Volkswirt
Bereichsleiter

Telefon: (0 26 02) 14-1 17
Telefax: (0 26 02) 14 95-1 17
Mail: joerg_schmidt@adgonline.de