

Nachhaltiges Wachstum

Unterschiedliche Wege zum Wachstumsziel

Aus Toyotas Annual Report 2013 ging hervor, dass es dort ein ganz anderes Verständnis von nachhaltigem Wachstum (englisch: sustainable growth) gibt, als es in westlichen Wirtschaften allgemein erklärt wird (vgl. Yokoten 4/2014).

von Katrin Franke

Die Erklärungen unterscheiden sich von Land zu Land grundlegend. Googelt man "sustainable growth" weltweit, so bekommt man hauptsächlich Hinweise zur "sustainable growth rate" (SGR), die vor allem finanz- und profitorientiert berechnen soll, ob die Aktivitäten eines Unternehmens sich für Shareholder, Kreditgeber und Co. lohnen. Die SGR wurde von Robert C. Higgins, Professor Emeritus an der University of Washington, entwickelt und versucht, ein optimales Wachstum aus finanzieller Sicht unter einer gegebenen Strategie zu ermitteln.

Laut Wikipedia definiert sich die SGR als jährliche Umsatzsteigerung in Prozent, in Abstimmung mit einer definierten Finanzpolitik. Zur Berechnung dient die Formel

$$SGR = \frac{pm \cdot (1-d) \cdot (1+L)}{T - (pm \cdot (1-d) \cdot (1+L))}$$

"pm" steht für die aktuelle und geplante Gewinnspanne, "d" ist der geplante Anteil an auszuzahlender Dividende, "L" der Quotient aus Gesamtverschuldung und Eigenkapitalanteil und "T" der Quotient aus Gesamtvermögen und Umsatz.

Daran erkennt man eindeutig: Nachhaltiges Wachstum wird nach amerikanischem Wirtschaftsverständnis vor allem aus Controlling-Sicht bewertet.



Abb. 1: Nachhaltiges Wachstum ist mehr als Steigerung des Umsatzvolumens.

Weniger Mathematik, dafür mehr Diskussionen, Studien und Philosophisches finden sich im Internet und auf dem Büchermarkt in Deutsch. Auffällig ist, dass das Verständnis in unserer Kultur auf dem Thema "nachhaltige Entwicklung" basiert, also wirtschaftlicher Fortschritt bei möglichst schonendem und verbrauchsarmem Umgang mit Naturressourcen. „Gleichzeitig achten wir auch in der Produktion konsequent auf Nachhaltigkeit und einen effizienten Einsatz von Ressourcen“, erklärt beispielsweise Norbert Reithofer, Vorsitzender des BMW-Vorstandes im Geschäftsbericht 2014. Nach wie vor setzen wir aber auch in Europa auf Expansion, wohl wissend, dass diese endlich ist. Das bewies unter anderem der genannte Jahresbericht von BMW. Im Vergleich zu

2010 stieg die Anzahl produzierter Fahrzeuge in der Automobilsparte bis 2014 von 1.461.166 auf 2.117.965 um 7,9%, die Motorradsparte zeigt einen ähnlichen Trend. Damit stieg der Umsatz bei Fahrzeugen um 6,4% im Vergleich zu 2010 auf einen Bestwert von 80,4 Mrd. Euro inklusive Motorradsparte. Aber: Der Umsatz stieg nicht proportional zur Menge verkaufter Fahrzeuge. Es mussten also mehr Fahrzeuge verkauft werden, um eine Umsatzsteigerung zu erzielen. Auch andere europäische Fahrzeughersteller setzen auf Umsatzsteigerung durch Mehrproduktion. Weltweit ist die Fahrzeugindustrie nach wie vor auf expansives Wachstum ausgerichtet. Wurden 2007 noch 62 Mio. Fahrzeuge in der Welt zugelassen, waren es 2014 bereits 80 Mio. Fahrzeuge.

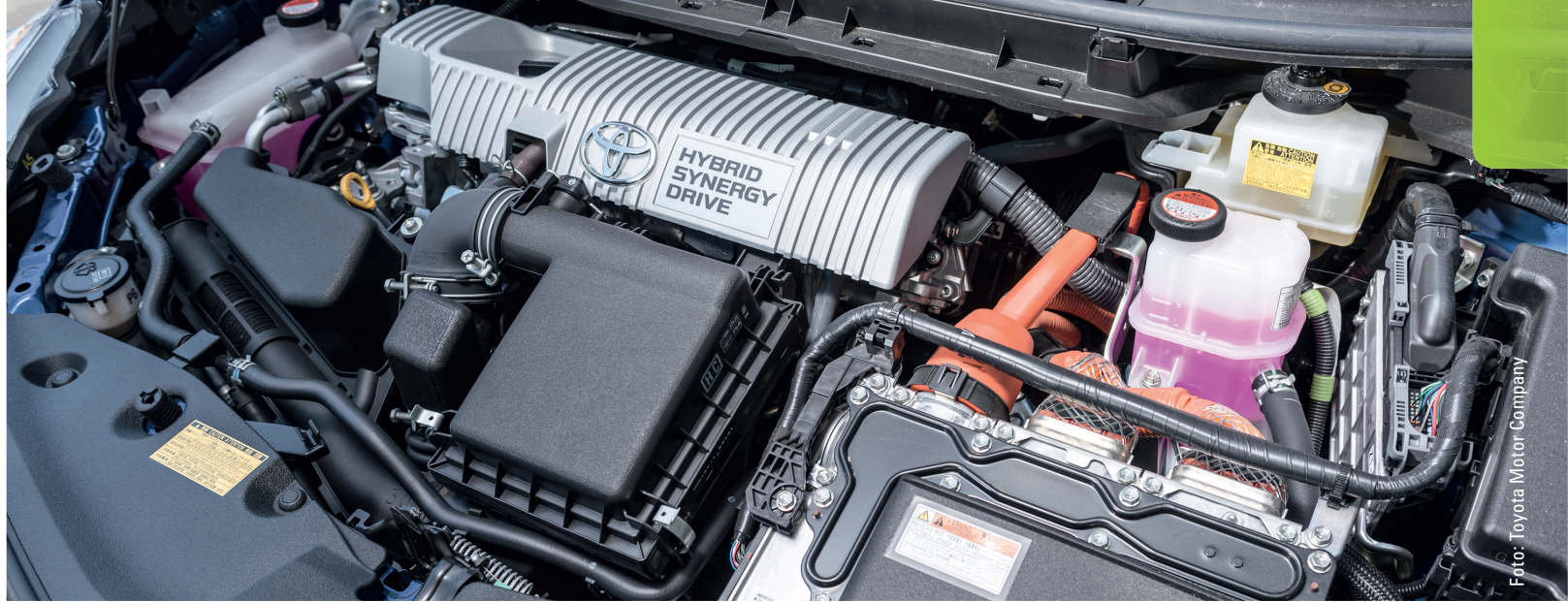


Foto: Toyota Motor Company

Abb. 2: Toyota setzt beim Wachstum auf Nachhaltigkeit und neue Technologien.

Kurskorrektur bei Toyota

Anders verhält es sich bei Toyota. Der Finanzbericht vom 04.08.2015 für die dreimonatige Periode seit 01.04. zeigt Erstaunliches: Toyota hat eine Pause zum Durchatmen eingelegt, eine "beabsichtigte Flaute". Die hatte CEO Akio Toyoda bereits 2013 angekündigt (vgl. YOKOTEN 4/2014). Grund hierfür war eine seit 2009 intensiv laufende Umstrukturierung im Konzern mit dem Ziel, Managemententscheidungen schneller und näher am Gemba zu treffen. Außerdem braucht die Umgestaltung der Produktpalette und die Neuverteilung auf die Produktionskapazitäten Freiraum. Darüber hinaus war es dem CEO wichtig, Zeit in die Mitarbeiterentwicklung zu investieren, denn das schnelle Wachstum des Unternehmens brachte mit sich, dass die Vermittlung und das Training von TPS-Grundlagen nicht mithielten. Die Besinnung auf grundlegende Prinzipien des "Toyota Way" war dem Management eine Wachstumspause wert. Die Unternehmensergebnisse aus

dem Finanzbericht vom 04.08.2015 zeigen ganz deutlich: Toyota hat diese Strategie umgesetzt. Die Verkaufszahlen bei Toyota sanken um 127.285 Fahrzeuge im Vergleich zur gleichen Vorjahresperiode. Das Faszinierende an dem Finanzbericht aber ist, dass trotz sinkender Verkaufszahlen Umsatz und Gewinn (vor Steuern) stiegen. Der operative Gewinn wuchs von 692.7 Billionen JPY auf 756.0 Billionen JPY, also um 9,1%. Wie so etwas funktioniert? Zum einen, so bemerkt Toyota in seinem Finanzbericht fast entschuldigend, gab es große Vorteile durch günstige Währungskonstellationen. Doch ein Drittel der Steigerung, nämlich 60.0 Billionen JPY, wurde aufgrund von Kostenreduzierungsmaßnahmen erzielt. Das Ergebnis solcher Aktivitäten lässt sich schon seit Jahren nicht mehr ignorieren. Toyota fährt einen Gewinn pro Fahrzeug von etwa 9 Prozent¹ ein, das ist sonst nur bei Premiummarken wie Ferrari, Porsche, BMW oder Audi der Fall. Hinter den reduzierten Herstellkosten stehen übrigens keine Reduzierungen

von Personalkosten, denn Toyota hat in den letzten Jahren sogar Leiharbeiterverträge in feste Mitarbeiterverträge umgewandelt.

Wachstum ist nicht gleich Expansion

Nachhaltiges Wachstum bedeutet für Toyota mehr als umweltbewusstes Wirtschaften. Fast schon selbstverständlich, dass auch hier Toyota eine Pionierrolle übernimmt. Der große Unterschied zu anderen Fahrzeugherstellern ist, dass Wachstum inzwischen nicht mehr nur expansiv gedacht wird. Nachhaltiges Wachstum bei Toyota lässt sich nicht auf eine Formel reduzieren. Dahinter stehen all die kleinen Schritte der Verbesserung, das Kaizen-Prinzip, das Toyota ausmacht. Auch Toyota hat Phasen intensiver Expansion hinter sich. Aber die Selbstreflexion zeigt das Bewusstsein, dass Expansion nicht der einzige Weg und künftig wohl auch nicht der alleinige Weg des Wachstums ist. Nur wenn kontinuierlich an der besseren Nutzung aller Unternehmensressourcen – Mensch, Maschine, Material und Methode – gearbeitet wird, kann man von nachhaltigem Wachsen sprechen. Für mich steht dies für zukunftsorientiertes Denken. Denn nicht nur unsere Ressourcen, sondern auch unsere Märkte sind endlich. ■

Die Autorin

Katrin Franke ist Japan- und TPM-Expertin. Als Fachdolmetscherin und Koordinatorin für Studienreisen zu den Themen Kaizen, Toyota-Produktionssystem und TPM konnte sie ihr beim Dolmetschen für japanische Berater erworbenes Fachwissen durch praktische Erfahrungen ergänzen. Als TPM-Beraterin liegen ihre Schwerpunkte in der organisatorischen Prozessoptimierung, vor allem aber im menschlichen Wandlungsprozess. Kontakt: franke@tpm-ag.biz



¹Quelle: Universität Duisburg-Essen, CAR-Center Automotive Research, August 2013; publiziert in: www.welt.de