

## 論 説

“ Wenn Du schon einen Brunnen gräbst, dann grab so  
lange, bist Du Wasser findest! ” -  
Gedanken zum Toyota-Engagement im WiLL-Projekt

Enno Berndt  
André Metzner

## Inhaltsverzeichnis

1. Prolog
  - 1.1. Produkt-Phänomen: Warum produziert Toyota Flops unter fremdem Label?
  - 1.2. Thematischer Fokus: Verortung des Problems, Referenzen und Ausgangsthesen
  - 1.3. Ablauf der Darstellung
2. VVC und WiLL: Andere Wege mit Anderen gehen!
  - 2.1. Virtual Venture Company (VVC): Andere Wege gehen!
  - 2.2. Das WiLL-Projekt: Mit Anderen gemeinsam!
3. Automotive Interpretation: Vom Sinn des WiLL Vi
  - 3.1. Betriebswirtschaftliche Tatsachen
  - 3.2. Provokation und Stimulierung internen Wettbewerbs
  - 3.3. Botschaft an junge Kundengruppen
  - 3.4. Entwicklung im digitalen Kunden-Dialog
  - 3.5. Produktion: Flexibilität zu niedrigen Kosten
4. Schluß: Lernbotschaften, theoretische Implikationen und Perspektivwechsel
  - 4.1. Thesen: Lernbotschaften
  - 4.2. Theoretische Implikationen
  - 4.3. Perspektivwechsel und Abschluß-Plädoyer

## 1. Prolog

Neue Ideen sind gefragt! Jeder weiß es, (fast) jeder redet darüber, nur wenige tun es wirklich: Geduldig in Innovation, also die Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen, zu investieren, mithin Kompetenzen und Reputation, also imaterielles Vermögen aufzubauen und zu pflegen.<sup>1)</sup> Warum? Zunächst: Menschen wie Organisationen neigen dazu, Gewohntes zu präferieren und zu reproduzieren. Das geschieht aus gewichtigen

---

1) Zur zentralen Bedeutung des imateriellen Vermögens für die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen sowie zum Zusammenhang zwischen demselben und der Unternehmensstrategie: Itami 2001, Ito 2001.

Gründen: Grenzen im Umgang mit Komplexität, unbewußte Adaption an graduelle Veränderung(en) der Umwelt, Verinnerlichung von sozialen Normen und Rationalität des Repetitiven (Van der Ven 1986:594). All diese Gründe führen dazu, daß neue Ideen oft ignoriert oder im Getriebe von Arbeitsteilung und Mikropolitik zerrieben werden. Das geschieht meist in großen etablierten Organisationen: Hier ist der "innovationsorientiert-draufgängerische Unternehmer" eben nicht mehr zuhause.

Und was passiert? Wo Gewißheit auf Wachstum im Normalbetrieb nicht mehr wie vorab geplant und kalkuliert zu bekommen ist, werden Strategie und Steuerung dem Mechanismus des Marktes überschrieben: Was sich in den Nischen der Organisation der Kosten-Nutzen-Arithmetik entzogen hat, soll nun dem frischen Wind des freien Wettbewerbs, dem scharfrichtenden Preis-Pendel von Angebot und Nachfrage ausgesetzt werden. Was aber bleibt (außer schlanker Konformität, labiler Größe, hastiger Adaption, feldherrschaftlicher Asset-Arbitrage und lauter Werbung), wenn alles Überflüssige, Nicht-Nachgefragte, Nicht-Gekaufte, Nicht-Bezahlte und Nicht-Meßbare marktgerecht bereinigt, sprich: das vermeintliche Optimum durch die unsichtbare Hand des Marktes hergestellt ist? Marktgerechtes Handeln (und Denken). Die Folge dessen ist: Oft (nur) mehr vom Gleichen. Reicht das? Vermutlich nicht, auch wenn es in Großorganisationen nur zweitbeste Lösungen für das Innovationsproblem geben kann.

### **1.1. Produkt-Phänomen: Warum produziert Toyota Flops unter fremdem Label?**

Ein erster Blick: Im Januar 2000 erscheint auf dem japanischen Automobil-Markt ein merkwürdiges Produkt namens WiLL Vi - merkwürdig weil: Das Exterior des Sedan gleicht einem kantigen Beetle-Remake im Wellblech-Look. Das von Naturmaterialien und milden Misch-Farben bestimmte Interior erinnert an ein mediterran-minimalistisch eingerichtetes Wohnzimmer. Und am Frontgrill haftet kein Emblem eines japanischen OEM's, sondern ein kleines orange-farbenes Zeichen mit der Aufschrift WiLL. Kurz nach seiner Markteinführung verkauft sich das WiLL-Vi über 2000mal im Monat, ohne daß es - für ein neues Modell ungewöhnlich - in den Massenmedien beworben worden ist. Bis Juni 2001 fällt der durchschnittliche Absatz pro Monat allerdings auf 790 Einheiten, und das mit sinkender Tendenz (siehe Tabelle 1). Legt man die branchenüblichen Maßstäbe an, ist das WiLL Vi ein Flop; Produktion und Vertrieb müßten eingestellt werden. Warum wird ein solches Auto überhaupt (und jetzt noch weiter) gebaut und verkauft?

Im Februar 2000 bringt Toyota mit dem bB einen 2-Box-PKW im Kasten-Design auf den heimischen Markt - ein jugendlich-modisches Modell, wie man es nicht von Toyota, sondern eher von Honda erwartet und in mehreren Modellen (z.B.SMX) bisher auch angeboten bekommen hat. bB ist bis Juni 2001 über 125 000 mal verkauft und darf als kommerzieller Erfolg gelten (siehe Tabelle 2).

Ende April 2001 erscheint das zweite Modell aus der WiLL-Serie: Das WiLL VS - ein Sport-Wagon mit maskulin-kühlem Design und technisch-funktionalem Interior. Der aktuelle Bestellungseingang entspricht derzeit dem des WiLL-Vi in seiner Startzeit (siehe Tabelle 1). Erwartet das WiLL VS eine ähnliche Absatzentwicklung wie die seines Vorläufers? Wenn ja, warum wird dann ein solches Auto gebaut und verkauft?

Der zweite Blick: Es wäre leicht, das WiLL-Projekt nach dem ersten Blick zu den Akten zu legen. Zu denken geben sollte allerdings, daß die Startphase des Prius ähnliche (Nicht-) Reaktionen hervorgebracht hat. Heute wissen wir: Der Prius hat den Weg für die Kommerzialisierung der Hybridtechnologie im automobilen Antriebsbereich eröffnet (Berndt/Metzner 2001). Jenseits dieser Warnung sollten Forscher und Praktiker neugierig darauf sein, was sich hinter dem Projekt verbirgt - schließlich ist Toyota kein marginaler Akteur.

Zu Beginn könnte man fragen, was die drei Fahrzeugmodelle miteinander verbindet, was sie erwähnenswert macht - über den eingangs geschilderten Unterschied von scheinbarem Erfolg und Mißerfolg hinaus? Zunächst: Alle drei stammen (letztlich) von Toyota, zielen auf jugendliche Kunden und nutzen Masse-Plattformen: WiLL Vi und bB beruhen auf der Vitz/Yaris-Plattform (New Basic Car=NBC), WiLL VS nutzt die neue Corolla-Plattform. Insofern nichts Neues - denn einerseits werden Plattform-Strategien auch andernorts seit längerem umgesetzt, und andererseits ist Toyota für sein Bestreben bekannt, Kosten permanent zu reduzieren.<sup>2)</sup> Gleichwohl: Die beiden WiLL-Fahrzeuge sind nicht in der etablierten Toyota-Entwicklungsorganisation entstanden. Eine in

---

2) Bedenkt man, daß Toyota - im Glauben an die eigene organisatorische Flexibilität - eine extrem große Modell-Varianz prozeß- wie kosteneffizient noch bis zu Beginn der 1990er Jahre weiterzuführen und aufrechtzuerhalten beabsichtigte, stellt diese Plattform-Nutzung durchaus eine qualitative Umorientierung dar (Pine II/Victor/Boynton 1993).

Tabelle 1: Absatz von WiLL-Fahrzeugen in Japan

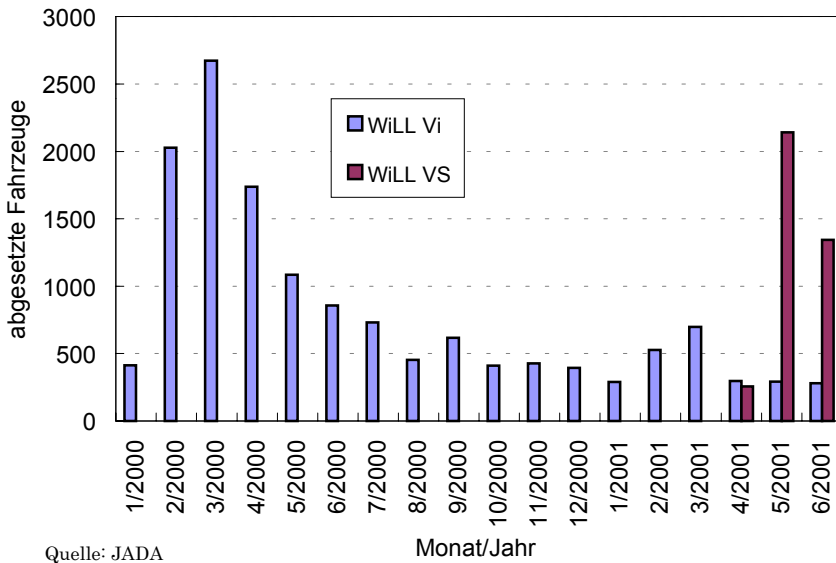
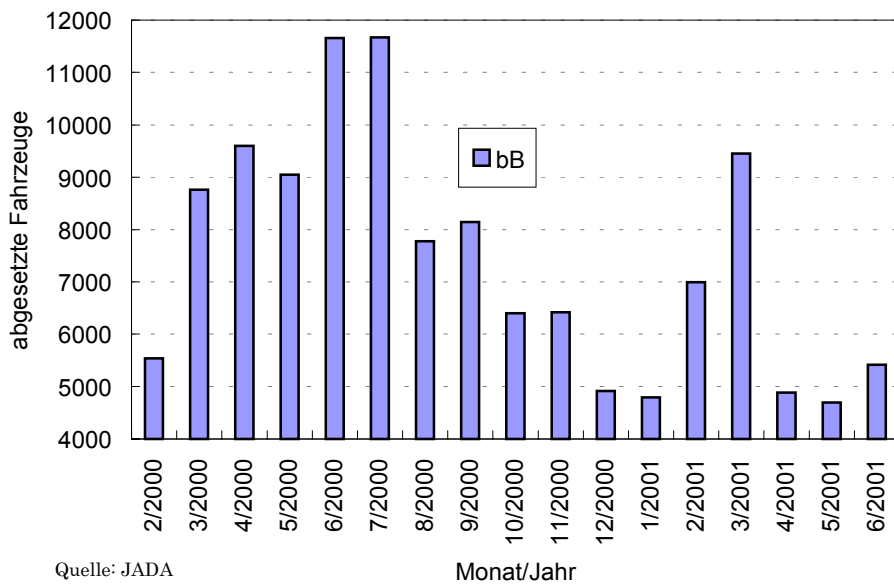


Tabelle 2: Absatz des bB in Japan



Tokyo-Sagenchaya (nahe dem IT- und Jugendspot Shibuya) ansässige Entwicklungsfirma namens Virtual Venture Company (VVC) hat sie entworfen. Was steckt dahinter?

## 1.2. Thematischer Fokus: Verortung des Problems, Referenzen und Ausgangsthesen

Der vorliegende Artikel ist eine Fallstudie, die sich mit zwei strategischen Lern- und Kooperationsplattformen von Toyota befaßt: VVC und WiLL.<sup>3)</sup> Sie handelt von einer Industrie, die spätestens zur kürzlichen Jahrhundertwende in den industriell entwickelten Regionen martur geworden ist. Folgt man dem Modell von Tushman/Nadler, so ist allgemeines und fortgesetztes Wachstum in einer solchen Industrie fortan lediglich durch Produkt- bzw. Prozeß-Substitution zu erreichen. Dabei steht das Produkt im Zentrum innovativer Aktivitäten (relativ gegenüber dem Prozeß), was hohe Lernanforderungen an alle Marktakteure stellt (Tushman/Nadler 1986: 77-79). Wegen ihrer epoche-prägenden Geschichte, Ressourcen-Konzentration und öffentlichen Präsenz ist die Automobilindustrie großen Erwartungen ausgesetzt. Sie ist indes verdächtig(t), den Herausforderungen der Zeit grundsätzlich nur in der alten Logik des sorgsam geplanten<sup>4)</sup> Mehr-vom-Gleichen begegnen zu wollen.

Toyota gilt in dieser Industrie als Leitmarke einer Entwicklungsstufe, in der es nach der Etablierung des auto-industriellen Grundmusters darum ging, Wachstum durch inkrementale Prozeß-Innovation zu generieren. Wenn Toyota's Erfolg darin besteht, die operative Effizienz differenzierter Massenproduktion fortlaufend verbessert zu haben, so deshalb, weil entsprechende Prozesse etabliert, die verschiedenen Elemente von Organisation in Kongruenz miteinander gebracht worden sind. Wie stellt sich ein solches Unternehmen einem Wandel, der über die bisherige Logik industriellen Handelns und seines eigenen Erfolgs hinausweist? Wie geht ein Unternehmen mit dem Paradox des

---

3) Die nachfolgend dargestellte Empirie wurde gewonnen aus: a) fortlaufender Auswertung von Medien-Informationen, b) mündlich-offenen Interviews mit dem ersten VVC-Geschäftsführer Junzo Shimizu und WiLL-Project-Managern bei Kinki Nippon Tourist , c) schriftlichen Befragungen gegenüber Matsushita Electric und Kao, d) offenen Interviews mit Vorstandsmitgliedern von Ryohin Keikaku - einem der führenden Multi-Product-Brand Retailer in Japan, e) offenen Interviews mit Dentsu (der größten Werbeagentur Japans) sowie mit verschiedenen japanischen Kunst-, Design- und Medien-Experten im Juli 2000.

4) Hier verwandt im Sinne der als rationales Design bzw. Planung charakterisierten Form von Strategie (Mintzberg 1973).

Erfolgs seiner Organisation um, deren Architektur - das komplizierte Zusammenspiel von Strategie, Struktur, Kultur und Individuen - zum Zwecke weiterer Effizienz- und Profitzuwächse optimieren und zugleich dekonstruieren zu müssen, um sich langfristig entwicklungsfähig zu halten (Tushman/ O'Reilly III 1996:17-20) ?

Diesem Problemverständnis folgend, beschreibt die Studie einen Teilausschnitt des komplexen Handelns einer Großorganisation wie Toyota.<sup>5)</sup> Sie charakterisiert die beiden Projekte als induktive Form der Gestaltung von neuen Prozessen und Produkten<sup>6)</sup> im Umgang mit Ungewißheit, also als strategisches Handeln durch langfristige Optionsbildung<sup>7)</sup> und organisiertes Lernen.

Dabei geht es im Kern um das Verhältnis von Innovation und Strategie. Wir beziehen uns auf theoretische Ansätze, die zum Innovationsmanagement von Van de Ven (1986) und zum strategischen Management von Mintzberg (1973, 1978, 1991,1992, 1998, 2001) entwickelt worden sind. Van de Ven hat Innovation als die Entwicklung und Implementierung neuer Ideen von miteinander interagierenden Individuen innerhalb eines institutionellen Kontextes definiert. Betrachtet man Innovation als Zusammenspiel von Ideen, Individuen, Transaktionen und Kontext, dann lassen sich folgende Probleme im Management von Innovation benennen: a) Die Sicherung von Aufmerksamkeit für neue Ideen, b) das Organisieren der Implementierung neuer Ideen im kollektiven Handeln, c) das Sichern von Kooperation im Innovationsprozeß gegen trennende Arbeitsteilung und d) das Gestalten eines institutionellen

---

5) Siehe zum strategischen Vorgehen von Toyota im Bereich der Antriebstechnologie - illustriert am Fall des ersten kommerzialisierten Hybridfahrzeugs Prius: Berndt/Metzner 2001.

6) Induktion meint hier den prozeßbetonten Wandel vom Konkreten zum Abstrakt-Konzeptionellen (Lernen durch Tun). Dies steht im Kontrast zur Deduktion: Dem Wandel als Konkretisierung eines Konzeptes, also der praktischen Umsetzung von Denk-Modellen (Mintzberg/Westley 1992:40-42).

7) Strategie ist zunächst das fortgesetzte Entscheiden, wie und wofür Ressourcen einer Organisation eingesetzt werden. Zukunftsorientierte Strategie kann nun als Ressourcen-Allokation zur Sicherung von oder zum Aufbau neuer Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Profitgenerierung in einer ungewissen Zukunft ("strategische Positionierung") oder als fortlaufendes Investment in die Veränderung von Prozessen zur Entwicklung eigener Ressourcen ("Lernen") verstanden werden. Denkt man beide Sichtweisen nicht gegeneinander, sondern zusammen, entspricht Strategie dem Aufbau, der Selektion und Wahrnehmung von Optionen (Bowman/Hurry 1993).

Innovationskontextes.<sup>8)</sup> Eine Infrastruktur für Innovation müsse - in Anlehnung an kybernetische Ansätze - a) handlungsstimulierende, entscheidungsoffene, also korridor-öffnende (nicht linear-sequentiell eingrenzende) Kriterien für das Beurteilen von Innovationshandeln gewähren, b) experimentelle Suchansätze zum Entwickeln, Testen und Selektieren von Optionen unter Einschluß der eigenen Handlungsgrundsätze (double-loop learning) ermöglichen sowie c) Vielfalt, Ungewißheit und Offenheit im internen Kontext der Organisation nicht reduzieren, sondern erhalten. Die Leitfrage lautet für uns: Sind diese normativen Leitlinien für das Management von Innovation praktisch bestandsfähig oder zerschellen sie in der Wirklichkeit z.B. an unterschiedlichen Interessen verschiedener Akteure?

Das führt direkt zur Frage der Strategie. Mintzberg definiert Strategie - in kritischer Absetzung zum Begriffsklassiker von Chandler (1962) - als Muster in einer Abfolge von Entscheidungen (Mintzberg 1978:935). Das Machen von Strategie selbst wird in drei Modellen unterschiedlich begriffen: a) dem unternehmerischen Ansatz des proaktiven und machtvollen Handelns zur Erzielung von Wachstum, b) dem adaptiven Ansatz des inkremental-serialen Reagierens auf sich ändernde Umstände und Akteursinteressen, und c) dem planerischen Ansatz der analytisch-konzeptionell gerüsteten Integration und des optimierten Handelns von Organisation. In der komplexen Wirklichkeit des Entscheidens lassen sich indes diese Typen nicht säuberlich voneinander unterscheiden. Vielmehr eignen sich deren Kombinationen zur analytischen Beschreibung (Mintzberg 1973). Die Formierung von Strategie ist selbst ein Prozeß im Wechselspiel von Umwelt, Organisation und Intervention, also Wandel von Organisation (Mintzberg 1978:941-943). Dieser wird nach Fokus, Niveau, Mittel und Phasen in verschiedene Muster gefaßt. Mintzberg aggregiert diese Unterscheidungen zu einem Muster-Modell über das Management von Wandel: a) dem Enklaven-Ansatz, b) dem Dublikationsansatz und c) dem Entwurzelungsansatz (Mintzberg/Westley 1992:51-56). Die Leifrage lautet für uns: Lassen sich strategische Muster in der Organisation von

---

8) Um Organisationen gegen die eigenen Routinen sensibel für neue Ideen zu machen, brauche es Intervention von oben sowie direkte Konfrontation mit der Quelle des Problems. Daraus resultierender Adaptionstress werde allerdings destruktiv, wenn nicht auch die Meßkriterien eigenen Handelns hinterfragt werden können sowie Zeit und materielle Ressourcen zur Suche und zum Testen von Lösungsansätzen vorgehalten bzw. gewährt werden. Die Suche selbst müsse selbstorganisiert, zur externen Umwelt hin offen und funktional so autonomisiert erfolgen, daß innerhalb eines zeitlichen Handlungskorridors Ideen realisiert, d.h. Optionen entwickelt, getestet und selektiert werden können, bevor in einem letzten Schritt über ihre Institutionalisierung entschieden werden könne (Van de Ven 1986).

Innovation erkennen?

Wir wollen also dem Verhältnis von Innovation und Strategie im konkreten Handeln einer industriellen Großorganisation nachspüren. Wir fragen nach der Möglichkeit innovativ-kooperativen Handelns, verstanden als zukunftsorientiertes Organisieren im Zwischenraum von Hierarchie und Markt. Wir gehen allerdings davon aus, daß theoretische Positionen durch Fallstudien nicht einfach (und zugleich hinreichend) falsifiziert oder verifiziert, sondern bestenfalls re-diskutiert und empirisch angereichert werden können. Nicht mehr und nicht weniger will diese Studie beizutragen versuchen.

### **1.3. Ablauf der Darstellung**

Zu Beginn der Studie werden die Akteure (Toyota, VVC, WiLL-Projektteilnehmer), ihre Handlungsmotive (Problemlagen) und die Organisation ihres induktiven Such-Handels (VVC und WiLL) charakterisiert. Die in den neuen Produkten (u.a. WiLL Vi) symbolisierten bzw. exemplifizierten Options- und Lernpotentiale neuer Prozesse werden aufgezeigt und interpretiert. Und schließlich werden theoretische wie praktische Implikationen eines solchen Herangehens für strategischen (sprich: langfristigen organisationalen) Wandel in (anderen) Organisationen benannt.

## **2. VVC und WiLL: Andere Wege mit Anderen gehen!**

### **2.1. Virtual Venture Company (VVC): Andere Wege gehen!**

Toyota ist eine industrielle Großorganisation, die wie jede andere Organisation ihre Handlungsbedingungen in einem Kontext von externen nichtsteuerbaren Bedingungen zu stabilisieren versucht. Management ist das Vermitteln zwischen Kontext und Organisation (Mintzberg 1979:941). Und so beginnt die Geschichte unseres Falls mit einer Management-Intervention "von oben": Der damalige Toyota-CEO Hiroshi Okuda läßt im August 1997 VVC gründen - eine interdisziplinäre Gruppe von etwa zwanzig jungen Designern, Produktionstechnikern und Marketing-Leuten<sup>9)</sup>, die meisten von ihnen unter

---

9) Im April 2001 hat VVC 26 fest-angestellte Mitarbeiter. Es wäre interessant, empirisch zu prüfen, ob bei der Bestimmung der VVC-Mitarbeiterzahl die organisationssoziologische Erkenntnis berücksichtigt worden ist, wonach Organisationen mit über 30 Mitgliedern zwangsläufig bürokratische Steuerungs- und Kontrollformen der Arbeitsteilung und Kooperation einführen (müssen).



30 Jahre alt. Warum und in welchem konkreten Kontext geschieht das?

### **2.1.1. Problemlagen: Warum VVC gründen?**

Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Produktionsrationalisierung und Marketing steigen, ebenso die Ansprüche von Aktionären an die Kapitalrendite. Alles verlangt nach profitablen Wachstum, das nicht einfach zu erzielen ist. Denn: Der Markt ist saturiert. Grundsätzlich ist nur noch mit Ersatzbedarf zu rechnen. Wachstum eines Anbieters muß also zu Lasten der Konkurrenz gehen: Verdrängung heißt die aktuelle Logik des Angebotes. Diese wiederum treibt die Investitionen...

Toyota konnte seit Mitte der 1960er Jahre bis heute einen Anteil von ca. 40% am inländischen PKW-Absatz halten. Denkt man den wachsenden Marktanteil in den USA hinzu, erscheint Toyota gerüstet für den Verdrängungswettbewerb. Gleichwohl: Der Anteil Toyota's im jugendlichen Käufersegment sinkt von 40% am Ende der 1980er Jahre auf 30% im Jahre 1998. War es Toyota bisher gelungen, Kunden für lange Lebenszeiträume an seine Massenprodukte zu binden, so wachsen seit den 1990er Jahren Generationen<sup>10)</sup> heran, denen Toyota's Produkte - ungeachtet ihrer technischen Solidität, permanenten Werbepräsenz und relativ günstigen Preise - unattraktiv, wenig originär und geradezu unsympathisch erscheinen. Sie bevorzugen die Produkte des inländischen Rivalen Honda. Toyota läuft nicht nur Gefahr, den direkten Anschluß an wichtige Kundengruppen zeitweise oder auf Lebzeiten zu verlieren. Vielmehr droht Japan's größtem OEM eine negative Aufladung seines Markenimages, der Verlust seiner Reputation bei großen Teilen von zukünftigen Kundengruppen: Generell nicht (mehr) innovations- und zukunftsfähig zu sein bzw. von Marktteilnehmern als solches

---

10) Mit diesen Generationen sind die derzeit Zwanzig- und Dreißigjährigen, also v.a. die zwischen 1971 und 1974 Geborenen und als Zweite Generation der Baby-Boomer bezeichnete Generation gemeint. Sie umfassen etwa 8 Millionen (je nach Kategorieausweitung bis zu 20 Millionen) Menschen und gelten als anspruchsvolle, gut informierte, eigenständig selektierende und differenzierungsorientierte Konsumentenschicht. Diese ist schon wegen ihres biographischen Hintergrundes - der Sozialisierung im Krisenjahrzehnt der 1990er Jahre - nicht mehr mit den manipulativen Massen-Marketingmethoden zu gewinnen und zu Konsum als blind-kollektive Anpassung in der allgemeinen Hoffnung auf ein besseres Morgen zu überreden. Weniger Konsum, stärkere Innenorientierung infolge eines volatilen-risikoreicheren sozialen und wirtschaftlichen Umfeldes bei gleichzeitiger Saturierung grundlegender materieller Bedürfnisse.

wahrgenommen zu werden.<sup>11)</sup>

Eine starke Marke, sprich: eine hohe Reputation bei existierenden wie potentiellen Kunden, schützt seinen Eigentümer nicht nur davor, seine Produkte zu ständig niedrigeren Preise verkaufen zu müssen. Wenn Märkte saturiert sind, reagiert das Angebot nicht allein und fortlaufend mit Preissenkung, sondern auch durch Differenzierung seiner Produkte - in der Hoffnung, Marktsegmente neu erschliessen bzw. besser ausnutzen zu können. Aus der Sicht der Nachfrage steigt indes der Aufwand, aus der gewachsenen Breite des Angebotes auswählen, also eine Selektionsentscheidung treffen zu müssen. Jeder Anbieter ohne starke Marke leidet darunter, daß seine Produkte von Kunden nicht oder kaum wahr- und/oder ernstgenommen werden, mithin die Hoffnung unerfüllt bleibt, mittels aufwendiger Produktdifferenzierung dem Preisverfall entgegenwirken zu können. Was bleibt? Ein deflationärer Alptraum, vor allem für denjenigen Anbieter (Toyota), der als Vorreiter der Prozeß-Optimierung in der Massenproduktion um die Schwierigkeiten jeder weiteren Kosten- und Preissenkung, die Grenzen ihrer progressiven Fortschreibung weiß.

Die strategischen Herausforderungen lauten also (für Toyota): Wie kann Wachstum in einem saturierten Markt, (neue) Nachfrage generiert werden? Wie können die neuen Generationen angesprochen werden? Wie kann den Wachstumserwartungen der Investoren entsprochen werden? Toyota's Stärke, die operationale Prozeß- bzw. produktionstechnische Effizienz allein kann darauf keine Antwort (mehr) sein. Die offenbare Schwäche Toyota's, authentisch-attraktive Produkte zu entwickeln, ist adressiert, die Fähigkeit angefragt, auf andere Art und Weise andere Produkte zu gestalten, ohne die bisherige Stärke (die operationale Effizienz) aufzugeben.<sup>12)</sup>

---

11) Offenbar existiert (auch bei Toyota) ein Gegensatz zwischen operativer Effizienz und Produktinnovation. Dieser ist innerhalb einer Organisation weder mit Richtungsweisungen, Förderung von Professionalität und fokussierter Ressourcenallokation allein abzugleichen, noch mit interner Kooperation und Konkurrenz zu beseitigen. Und zwar, weil alle Elemente miteinander verwoben sind und jede (gewollte) Manipulation eines Elementes zu (ungewollten) Veränderungen der anderen Elemente führt (Mintzberg 1991).

12) Zum dialektischen Zusammenhang von strategischen Stärken und Schwächen, d.h. den Schwierigkeiten mit beiden umgehen, zugleich Handlungsschwerpunkte strategisch selektieren zu müssen: Page West III/DeCastro 2001.

### **2.1.2. Management-Herausforderung: Wie VVC organisieren?**

Das Motto könnte lauten: "Das eine zu tun, ohne das andere zu lassen." Es tut sich jedoch ein altbekanntes Paradox auf: Organisation funktioniert deshalb, weil sie sich selbst stabilisiert, die Bedingungen ihres eigenen Handelns reproduziert, sprich: sich gegen alle Einflüsse abschottet, die diese Stabilität und ihre Reproduktion in Frage stellen. Wie soll dann aber eine Organisation neue andere Produkt (anders) hervorbringen und zugleich ihre operative Effizienz (weiter) steigern, wenn die bisherige und jetzt in Frage gestellte Art der Produktentwicklung eine wesentliche Bedingung und Folge ihrer Prozeßkompetenz ist?<sup>13)</sup>

Folgerichtig erscheint in einer derartigen Lage der Schritt, eine experimentale Plattform (aus-) zu gründen. Deren Mitglieder sollen die Bedürfnisse und Anforderungen der neuen Generation nicht im Sinne üblicher Marketing-Untersuchungen erkunden, sondern im Dialog mit jungen Kunden Produkt(vorschläg)e vom Konzept über die Produktion bis zum Vertrieb generieren und ausprobieren, also praktische Optionen oder Antithesen bilden.<sup>14)</sup>

### **2.1.3. (Teil-)Autonomisierung: Wovor VVC schützen?**

Die strategische Schwierigkeit bei einem solchen Herangehen besteht darin, einerseits die neue Plattform autonom handlungsfähig zu machen, und andererseits zu verhindern, daß in der Bewertung ihrer Resultate die alte Logik der grossen Zahl, mithin der kulturelle Code der Hauptorganisation (wieder) ex-post hinein-zu-wirken beginnt. Deswegen ist VVC "von oben" "ideologisch" geschützt geworden, d.h. in den Kontext der langfristigen Unternehmenstrategie und entsprechender Projekte wie das Internetportal Gazoo oder der

---

13) Pine II/Victor/Boynton beschreiben das gleiche Probleme aus der historischen Perspektive: Viele Entwicklungsteams bei Toyota leisteten in der Phase ausgeweiteter Produkt-Differenzierung Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre Widerstand gegen eine Gleichteile-Nutzung, weil sie die eigenen Arbeitsergebnisse und ihre Identität dadurch gefährdet sahen (1993:110). Folge dessen war, daß die Entwicklungskosten stiegen, und nun Entwicklungsprozesse stärker standardisiert und produktionstechnologischen Anforderungen vorab ausgesetzt wurden.

14) Ein in der Praxis übliches, indes unterreflektiertes Herangehen an jene Probleme, welche man wegen ihrer Neuheit oder Fluidität nicht in die Schablone der Ursache-Wirkung-Analyse eingespannt und durch planvolle Aktion in Arbeitsteilung aufgelöst bekommt: Experimentelles Handeln als Optionsbildung und selektierendes Lernen (Weick 1979, Van de Ven 1986, Mintzberg/Westley 2001).

Aufbau der Finanzdienstleistungsholding (TFC) ge-, mithin vom unmittelbaren Zwang freigestellt worden, Erfolge in der alten Logik, sprich: Selling-Hits produzieren zu müssen. Nicht das quantifizierbare Ergebnis, sondern der Prozeß des Erzielens anderer Produktqualitäten, also des Lernens unter anderen Umständen stand im Fokus des organisatorischen Auftrages.

#### **2.1.4. Integration: Wie (die Resutate von) VVC nutzen?**

Gleichwohl muß Innovation von der (alten) Organisation, ihren Teilnehmern als Problemlösungsvorschlag thematisiert, politisiert werden (können) , um zur materiellen Gewalt zu werden (Van de Ven 1986: 593). Doch auch hier stellt sich die sperrige Grundnatur von Organisation in den Weg: Anstoß von außen nach innen trifft immer auf aseptische Ablehnung oder mikropolitische Destruktion, wenn dadurch eingeübte Denk- und Verhaltensweisen in Frage gestellt werden. In den Mühlen der Arbeitsteilung und hierarchischer Koordination sind Ideen schnell zu Staub zerrieben.

Jeder, der eine neue Idee entwickelt und umgesetzt sehen will, ist in die Schlingen eines taktischen Trade-Off verwickelt: Ist die Idee zu radikal, droht ihr die tödliche Ignoranz der Organisation. Politisch opportun glattgefeilt und verdauungsfreundlich abgespeckt, ist sie indes ihres eigenen Sinnes beraubt. Hier muß Management von Organisation eingreifen: Ressourcen und Funktionen so allokalieren, daß radikale Entwürfe von den Entwerfern selbst erprobt und zu materieller Anschaulichkeit gestaltet werden können, ohne dabei von bürokratisierter Arbeitsteilung und mikropolitischer Kompromißbildung abhängig, also organisationaler Intervention ausgesetzt zu sein. Umgekehrt: Nicht die Absichtserklärungen der Beteiligten, Initiatoren und mächtigen Befürworter<sup>15)</sup>, sondern das Handeln und ein nachvollziehbares Ergebnis müssen die Privilegierung seiner Träger gegenüber der Organisation ex-post legitimieren können.

Prozeß-effiziente Organisationen sind tendenziell homogen(isiert), das Denken und Handeln ihrer Mitglieder - in ihrem Streben nach Optimierung - von Detail und

---

15) Auch wenn es meist anders in den Biographien geschrieben steht: Die Initiatoren kommen meist nicht aus den Top-Etagen, sondern vielmehr aus dem gescholtenen Mittel-Management. Letztere brauchen indes den Schutz und die Interventionsbereitschaft der ersteren.

Pragmatismus beherrscht. Das macht blind gegenüber andersartigen Signalen und neuen Perspektiven im und aus dem eigenen Kontext. Umgekehrt existiert eine Bereitschaft, externe Signale aufzunehmen, solange sie als hilfreich, nützlich gelten, nicht als innere Intervention wahrgenommen werden (können). Sie sind dann Gegenstand pragmatischen Beurteilens und Kleinarbeitens in den gewohnten Mustern, stellen Organisation, die Werte und Routinen ihre Mitglieder nicht ex-ante und explizit in Frage.

Toyota-CEO Okuda fordert die Projekt-Mitglieder anlässlich der VVC-Gründung auf, ein Fahrzeug- und Marketingkonzept zu entwickeln und im Markt zu testen, dem man nicht (mehr) ansieht, daß es von Toyota stammt.<sup>16)</sup> Eine derartig offene Vorgabe läßt Raum für freies Handeln. Andererseits gibt sie Sicherheit, denn sie spannt jenen Bogen von Vektoren auf, innerhalb dessen das eigene Suchhandeln verortet werden kann (Van de Ven 1986: 603). Zudem kündigt diese Vorgabe von einem offensiven und entspannten Umgang der Unternehmensleitung mit der etablierten Identität ihrer Organisation: Es soll experimentell (ergebnis-offen) eine andere Identität inszeniert werden.

Ferner: Nur einer materialisierten und praktisch erprobten Antithese in Produktgestalt war - bei erfolgreichem Ausgang des Experiments - jene Provokation und Überzeugungskraft des "Doing-First" zugetraut worden, die es braucht, um gegenüber der Organisation wirksam sein zu können: D.h. nicht nur die Abstoßung verhindern, sondern das Produkt als einen alternativen Beitrag, einen konkurrierenden Weg und Vorschlag zur Lösung eines gemeinsamen Zukunftsproblem es annehmbar zu machen. Infolge dessen kann eine Gestaltungskonkurrenz ("Das können wir doch auch oder besser!") ausgelöst und Veränderung in Organisation als eine von den Akteuren angenommene Handlungsstimulation angestoßen werden.

Um es noch einmal zu betonen: Die Voraussetzung dessen ist, daß das experimentelle Projekt ausreichende Ressourcen zugestanden bekommt, um seine Mitglieder autonom (eigenständig), umweltsensibel (offener) und flexibel (suchend) denken und handeln lassen

---

16) Das ist eine Aussage des ersten VVC-Geschäftsführers Junzo Shimizu bei einem Interview mit den Autoren am 7.Juli 2000 in Tokyo.

zu können.<sup>17)</sup> Es ist die Logik des Fraktals, das die Ganzheit der Struktur in sich trägt und deshalb auf seinen Kontext sensibel zu reagieren imstande ist. In die industrielle Sprache übersetzt: Nicht sequenziell-arbeitsteilige Anordnung der Funktionen von Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing, sondern die simultane Vernetzung derselben im Rahmen einer (teil-) autonomen Handlungseinheit ist bestimmend (Van de Ven 1986:599).

### **2.1.5. Eintauchen: Wie VVC zu arbeiten beginnt**

Das gesamte Jahr 1998 widmet (sich) VVC der Aufgabe, das Alltagsleben der jungen Generationen in den Großstadt-Agglomerationen von Tokyo, deren Lebensart verstehen zu lernen - fernab der üblichen Kundenforschung, durch monatelanges Interagieren im praktischen Lebensalltag. Es geht also nicht darum, - im rationalistischen Muster von modell-geleiteter Problem- und Aufgabendefinition, Lösungsfindung und Realisierung - vermeintlich produkt-relevante Bedürfnisse und Wünsche analytisch zu isolieren und daraufhin paßgenaue Produkte zu konzipieren. Den Zusammenhängen und Gründen wechselnder Moden, Booms und Hits will man näherkommen - indem man sich ihren Trägern, Referenzobjekten und Lebensumständen aussetzt. Theoretisch formuliert: Die üblicherweise in Großorganisationen und deren arbeitsteiligen Strukturen ausgefilterte Diffusität und Komplexität sollen aufgesogen und Interpretations- sowie Handlungskonzepte inkremental-reflexiv entwickelt werden.

### **2.2. Das WiLL-Projekt: Mit Anderen gemeinsam!**

Lebenswelten lassen sich schwerlich durch die Perspektive einer einzigen Produktwelt oder einer einzelnen Industrie erfassen. Es liegt deshalb in der Natur eines inkremental-kreisenden Suchansatzes, wenn man Verbündete sucht, mit ihnen Problemlagen, Such-Informationen, Interpretationen, Ressourcen und Risiken teilt, und gemeinsam Konzepte diskursiv-sukzessiv zu entwickeln versucht. Zugespitzt: Am Anfang stand das Problem, nicht das fertige Konzept (siehe Graphik 1).

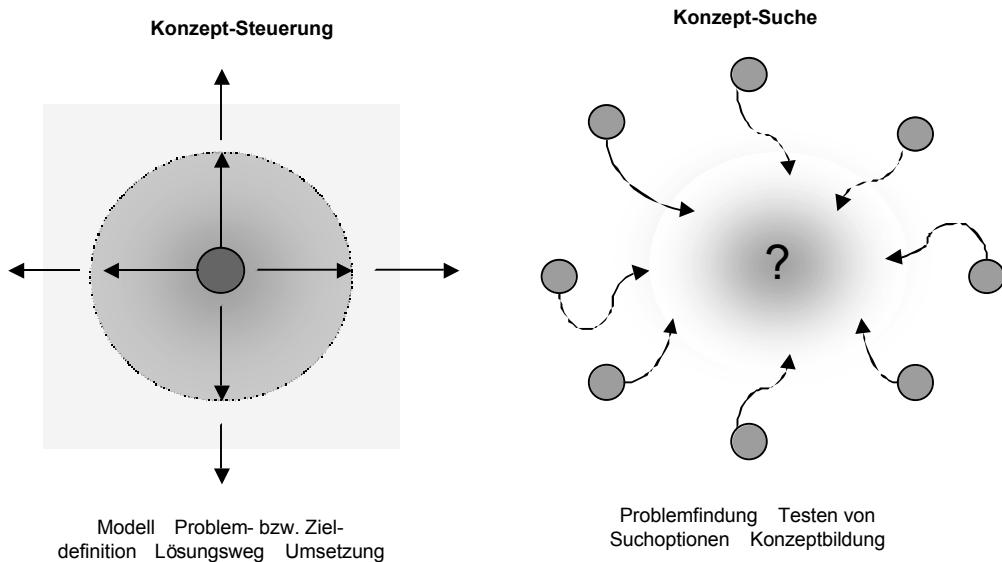
---

17) Van de Ven benennt drei Bedingungen für das Management von Innovationsentwicklung: a) weitestgehend autonome Organisation, b) Sicherung von Selbstmanagement und Flexibilität durch redundante Funktionsausstattung, und c) sensibel-enge Verbindung mit der Umwelt zur Generierung von Varianz (van der Ven 1986:600).

### 2.2.1. Ausgangspunkt: Gemeinsames Problembewußtsein

Die gemeinsame Konzeptsuche ist der Ansatz von WiLL: Ein ursprünglich auch von den Werbeagenturen Dentsu und Hakuhodo entworfener, vom zeitweiligen Erfolg der Multi-Product-Brand " No Brand " (Mujirushi Ryohin) stimulierter und letztlich von Toyota (VVC) initiiertes Cross-Product-Marketing-Verbund mehrerer Firmen aus unterschiedlichen Konsumgüter-Branchen (neben Toyota, Matsushita Electric, Asahi Beer, Kao, Kinki Nippon Tourist, ein Jahr später kommen Kokuyo und Ezaki Glico hinzu). Seit August 1999 hat man sich unter dem Label von WiLL - einstweilen für drei Jahre befristet - auf eine gemeinsame Lern-Expedition gemacht. Alle Teilnehmer verbindet a) eine ähnliche Problemlage und Perception derselben, b) die Bereitschaft zu gemeinsamem Lernen und sukzessiver Konzeptentwicklung sowie c) Fähigkeit zu fortgesetzter Allokation von Ressourcen. Ist der die eigene Marken-Schwäche symbolisierende Antipode für Toyota (vs) Honda, so sind dies für Matsushita (vs) Sony, für Asahi Beer (vs) Suntory, für Kinki Nippon Tourist (vs) HIS. Die direkte Ansprache der Partnerfirmen durch Toyota beinhaltet - neben der grundsätzlichen Netzwerkförmigkeit - ein Element von Hierarchie und Macht. Im Ergebnis führt das aber zu einer Stärkung von Koalitionen in und zwischen diesen Firmen - i.e. zur Freisetzung bereits vorhandener, indes bisher blockierter oder gefährdeter Produkt-Ideen.

Graphik 1: Konzept des WiLL-Projektes?

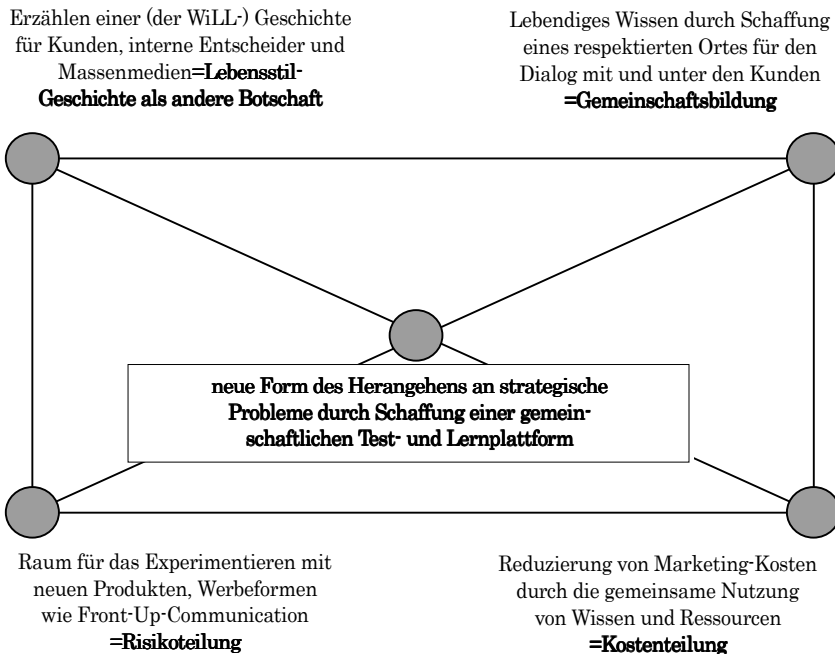


### 2.2.2. Gemeinsames Suchen: Kurze Geschichte von WiLL

In der ersten Phase (ab Februar 2000) wird ein virtueller WiLL-Shop (<http://www.willshop.com>) als gemeinsames Internet-Portal aufgebaut. Das wird entlang der Schlüsselbegriffe: " Relax, Creative, Emotion und Cool " strukturiert und mit unterschiedlichen Produkten bestückt, die zwar vorher noch nicht kommerzialisiert, gleichwohl bereits in den Teilnehmerfirmen fertig entwickelt waren (WiLL-Produkt-Serie 1-7). Die zweite Produktserie (8-18) entsteht als referentielle Komplettierung der ersten. Die Projekt-Teilnehmer nutzen das gemeinsame WiLL-Logo und -Portal, entwickeln ihre jeweiligen Produkte weiterhin selbstständig. Man stellt sich seine Entwicklungsprojekte bei wöchentlichen Meetings der WiLL-Teilnehmerfirmen gegenseitig vor, periodisch werden gemeinsame Marketing-Untersuchungen durchgeführt und die Ergebnisse diskutiert.

WiLL ist in der ersten Phase kein Entwicklungsverbund, sondern eine kollektive Lern- und Testplattform für separat entwickelte, aber unter gemeinsamem Label vermarktete Produkte seiner Projektteilnehmer. Diese Plattform sichert den Produkt-Teams a)

#### Graphik 2: Win-Win-Situation für WiLL-Teilnehmerfirmen (Angebotsseite)



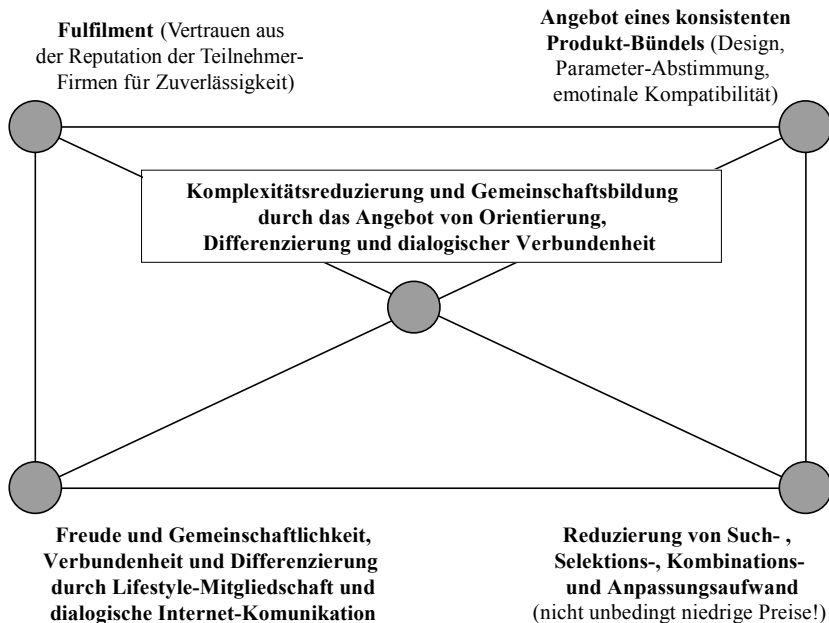


ausreichende Legitimation gegenüber ihrer jeweiligen Organisation (andernfalls wären die meisten WiLL-Produkte nicht, später oder lediglich stark modifiziert in den Markttest gelangt), sie gibt ihnen die Gelegenheit, b) die Wirkung ihrer Produkte und des gemeinsamen Labels auf das Publikum im Vergleich mit anderen Produkten zu studieren, c) das Bündeln von Produkten durch das Erzählen einer gemeinsamen Geschichte, also den Zusammenhang und die Wechselwirkung unterschiedlicher Produkte auszuprobieren, d) dialogische Kommunikation mit Kunden aufzubauen, mithin einen Rundblick auf die jugendliche Konsum-Lebenswelt zu bekommen, und e) nicht zuletzt die damit verbundenen Kosten und Risiken zu teilen (siehe Graphiken 2 und 3). Die Vorteile für die Anbieter sind im ersten Stadium deutlicher als für die Nachfrager. Das sollte nicht den Blick auf das Zukunftspotential verstellen: Kunden könnten in die Produktentstehung und Auswahl großer Firmen eingreifen, möglicherweise auch in diese Produkte investieren - somit aktiver Teil einer Erfindungsgemeinschaft werden.

**2.2.3. Kurzer Ausblick: Wohin geht WiLL?**

Es liegt in der Natur von Experimenten, daß Resultate wie Dauer derselben vorab

**Graphik 3: Potentielle Vorteile für WiLL-Kunden(Nachfrageseite)**

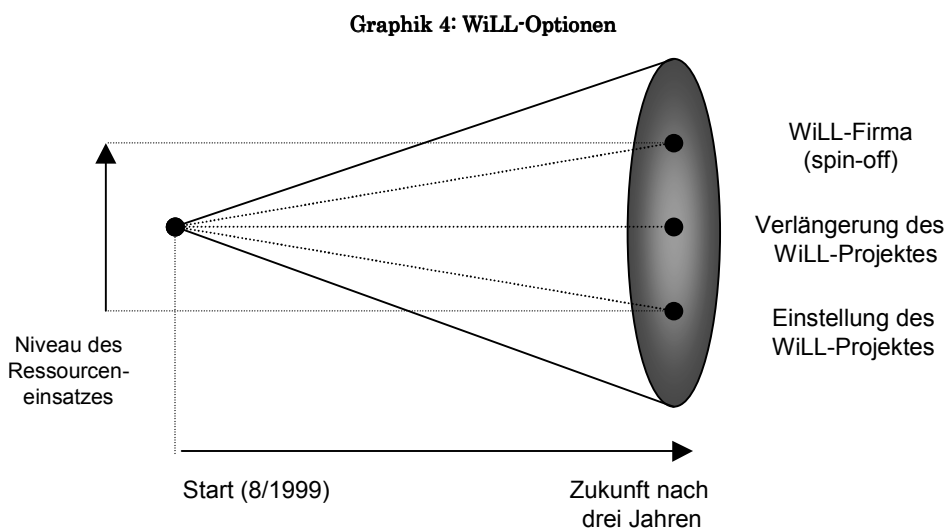


nicht präzise bestimmt, sondern nur dem Verlauf entsprechend etappenweise beurteilt und entschieden werden können. Erkundungen sind tastende Bewegungen in unbekanntem Gelände, Karten (=Pläne) bilden nicht die Realität des Geländes getreu ab, sondern dienen reflexiver Referenz, dem Nachdenken über Handlungsoptionen. Und so auch beim WiLL-Projekt: In der zweiten Phase (2001) wird derzeit u.a. geprüft, ob Produkte gemeinsam entwickelt und die Verbindungen der Teilnehmerfirmen durch eine gemeinsame IT-Infrastruktur verstärkt werden können oder sollen. Nach Ablauf der ersten drei Jahre stehen drei Optionen zur Entscheidung: Gründung einer selbstständigen WiLL-Firma als Marken-Management- und Entwicklungsfirma ohne Produktionskapazitäten (Separierung/Spin-off), Verlängerung des Status Quo über die ersten drei Jahren hinaus oder Einstellung des Projektes (siehe Graphik 4).

#### 2.2.4. Erste Resultate: Brand-Diffusion and Cross-Promotion?

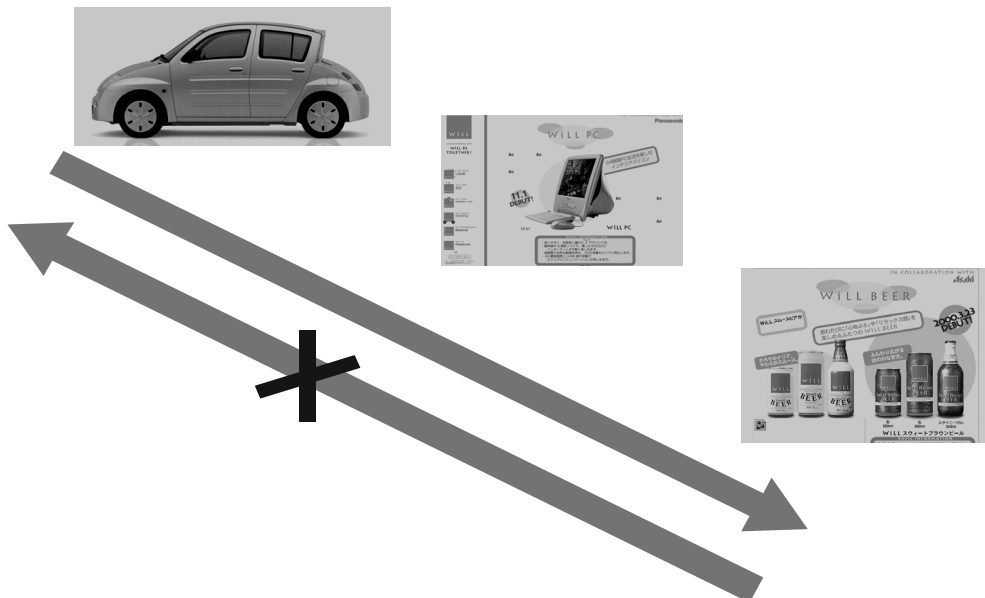
Synergien sind akzeptiert, wenn der erwartete Effekt sich als Reduzierung von Redundanzen und damit verbundener Kosten quantifizieren, also einfach nachvollziehen läßt. Schwieriger ist es, qualitativ zu argumentieren, also nachzuweisen, daß eine andere Herstellung des Zusammenhanges von zwei oder mehreren Elementen eine andere Qualität generiert als ihre einfache Summe.

Das ist eine Erwartung an Produkt-Verbünde wie WiLL. Experimente leben davon,



daß verschiedene Hypothesen getestet und selektiert werden. Und ein Resultat des Experimentierens im Kontext von WiLL ist: Der Transfer der Markenwirkung, d.h. die Bewegung des Kundeninteresses innerhalb eines Produktbündels unter einheitlicher Marke erfolgt offensichtlich abwärts von langfristigen Konsumgütern höherer Komplexität und Preise hinunter zu den billigeren Gütern des alltäglichen Verbrauchs und nicht umgekehrt (Graphik 5). Dieser Befund stärkt die Position von Toyota innerhalb des WiLL-Verbundes. Er deutet mithin an, welche Möglichkeiten automotive OEM's mit ihren Marken und Produkten als Leitsymbole in Kooperationskonstellationen haben (können). Das WiLL-Projekt dient somit Toyota als Lernfeld im Rahmen der " New Toyota " - Strategie, d.h. der schrittweisen Erschließung automobilfremder Geschäfte in Anknüpfung an bestehende Kompetenzen. Das Kerngeschäft zu erweitern verlangt branchenfremdes Know-How. Dieses nicht einfach nur einkaufen zu wollen, sondern schrittweise selbst aufzubauen, markiert eine ausgeprägte Lernkultur und -bereitschaft.

**Graphik 5: Marken-Diffusion und Cross-Promotion?  
Bewegung des WiLL-Kundeninteresses**



### **2.2.5.Theoretischer Exkurs: Logiken von Wert-Netzen?**

Die Theorie kennt verschiedene Formen der Organisation von wirtschaftlicher Wertschöpfung. Entlang des Gegensatzes von Stabilität und Offenheit sind es in ihrer allgemeinsten Form: die Hierarchie, der gemeinschaftliche Verbund (Community) und der Markt. Dem Verbund als der hybriden Mittelform werden nun besondere Potentiale zugeschrieben, wenn es bei der innovationsintensiven Wertschöpfung vor allem darum geht, Wissen zu generieren, zu teilen und zu nutzen. Geschieht dies in Verbänden, ist deren Leitprinzip nicht mehr die Minimierung von Transaktionskosten, sondern die Maximierung der Transaktionswerte. Netzwerke als Verteilungskanäle machen Grenzen durchlässiger, es entsteht ein neues Gleichgewicht zwischen Chaos und Ordnung (Sawhney/Prandelli 2000).

Wertschöpfung erfolgt in solchen Netzwerken: a) bei standardisierten und skalengetriebenen Kernfunktionen an den Endpunkten der kommunikativen Verbindung zum Kunden (wo Produkte und Dienste den Kundenwünschen angepaßt werden), b) in einer einheitlichen Infrastruktur (die die Integration und gemeinsame Nutzung von Elementen ermöglicht), c) in der Modularität (die mit ihren Schnittstellen den Zugang von Komponenten, Produkten oder Diensten zu verschiedenen Wertschöpfungsketten gewährt), und d) in der Integration (als der Organisation des Zusammenspiels von verschiedenen Modulen). Strategien werden im Rückgriff auf Kompetenzen wie Konfigurieren, Speichern, Bearbeiten, Steuern, Lernen und Aufnehmen als Arbitrage, Aggregation, Verknüpfen, Re-Kombination beschrieben (Sawhney/Parikh 2001).

Derartige Zusammenhänge sind in der Praxis immer dann schwer zu gestalten, wenn etablierte Großunternehmen daran teilhaben (wollen). Letztere neigen - bedingt durch kulturelle Kodierung und Ressourcenmacht sowie die interne Orientierung ihrer Organisationsmitglieder - nämlich dazu, in den beiden Polaritäten von Hierarchie oder Markt zu handeln. Der WiLL-Verbund ist lediglich eine, experimental-transitorische Vorform von netzwerkartigen Verbänden: Eine Lernpartnerschaft, die auf einer gleichen Problemkonstellation und -perzeption sowie der Bereitschaft beruht, die Kosten des Lernens zu teilen. Andere Formen und Versuche (auch) von anderen japanischen Großunternehmen, Produktverbände aufzubauen, sind bekannt: Beispielsweise ist das muji.net von Ryohin Keikaku eine hierarchisch strukturierte Beziehung unter einem

existierenden Marken-Konzept, bei dem diese Marke auf Produkte von Partnern ausgeweitet, also das gesamte Angebot unter einer Marke erweitert wird. Sony versucht seine Marke auszudehnen, mit ihr in andere Branchen und Produkte hinein zu diversifizieren, quasi aus sich selbst den Verbund zu generieren. Vom Standpunkt der Netzwerkgedankens ist die interessante Frage allerdings eine andere: Ist es möglich, daß verschiedene, starke Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit eigenen starken Marken als Verbund von Gleichen zusammenfinden und eine neues wertgesteigertes Produkt- und/oder Dienstangebot generieren?

### 3. Automotive Interpretation: Vom Sinn des WiLL Vi

#### 3.1. Betriebswirtschaftliche Tatsachen

Karosserie und Innenraum des WiLL Vi wurden innerhalb von zwölf Monaten entwickelt, mit einem Gesamtaufwand für die Entwicklung und Anpassung der Produktionsanlagen von nur ca. 50 Millionen Euro.<sup>18)</sup> Das WiLL Vi erreicht folglich bei einem Grundpreis von 1,3-1,4 Millionen Yen pro Fahrzeug seinen Break-Even-Point mit einem monatlichen Absatz von 800 Einheiten über zwei Jahre.<sup>19)</sup>

#### 3.2. Provokation und Stimulierung internen Wettbewerbs

Das Karosserie-Design-Konzept ist eine Antithese zum konservativen Design von Toyota. Dies hat Toyota-Entwicklungsteams provoziert und stimuliert, den bB in Konkurrenz und Antwort auf das WiLL Vi zu entwickeln. Das WiLL Vi, der bB, der Yaris/Vitz, das Fun-Car-Go, der Platz sind jedes für sich unterschiedlich gestaltete und von verschiedenen Kundengruppen nachgefragte Modelle auf einer einzigen - bis Juni 2001 über 600.000 mal in Japan abgesetzten - Plattform, nämlich des New Basic Car (NBC). Wie konzeptionell brilliant und kostengünstig die Plattform-Strategie auch erscheinen mag: Wer nicht bereit und fähig ist, sein Produktangebot auf einheitlichen Plattformen

---

18) Das sind Aussagen des ersten VVC-Geschäftsführers Junzo Shimizu bei einem Interview mit den Autoren am 7.Juli 2000 in Tokyo.

19) Die geschätzte Gegenrechnung lautet: 24 Monate mal 800 Fahrzeuge pro Monat mal 1,3 Millionen Yen pro Fahrzeug = 24, 960 Milliarden Yen mal 0,8 (20% Distributionskosten) mal 0,3 (70% Einkaufs- und laufende Produktionskosten) = 5,990 Milliarden Yen minus 50 Millionen Euro (5,5-6,0 MilliardenYen Investitions- und Entwicklungskosten) = 0

klar und fortlaufend zu differenzieren, läuft Gefahr, Kunden zu verlieren. Man hätte damit nicht nur Skalen-Effekte nicht realisieren können, sondern seine Reputation beim Kunden, also ein strategisch wertvolles Vermögensteil reduziert.<sup>20)</sup> Toyota - spät auf den Zug der Plattform-Strategie aufgestiegen - scheint dieses Risiko ernst- und auch aus diesem Blickwinkel die Notwendigkeit wahrgenommen zu haben, neue andere Produkte anders zu entwickeln. Um so mehr, als man kostentreibende Wirkungen und mangelnde Nachhaltigkeit einer simplen Aufspreizung der Modellpalette (Ende der 1980er bis Anfang der 1990er Jahre) in der Logik des "Mehr-vom-Gleichen" durch Standardisierung der Entwicklungsaktivitäten und stärkere Integration von Grundfunktionen kostenseitig zu korregieren versucht hatte.

### **3.3. Botschaft an junge Kundengruppen**

Das WiLL Vi ist für die Zielgruppe junger Frauen im Alter zwischen zwanzig und vierzig Jahren konzipiert worden. Sicherlich dürften dabei nicht nur niedrige Marktanteile in dieser Kundengruppe oder rein-demographische Überlegungen eine Rolle gespielt haben. Vielmehr wird jungen Frauen eine größere Bedeutung bei Kaufentscheidungen, der Kommunikation um und mit dem Produkt, also beim Setzen von Trends zugewiesen (als das tatsächlich bisher der Fall gewesen oder durch Anbieter wahrgenommen worden ist). Und so ist verständlich, daß das erste WiLL-Auto - schon der Signalwirkung wegen - auf diese Kundenschicht abzielt. Tatsächlich sind etwa 50% der WiLL-Vi-Besteller(innen) in den ersten Monaten nach Verkaufsstart junge Frauen.

Das zweite WiLL-Auto, der WiLL VS, ist das maskuline Pendant zum femininen WiLL-Vi - nicht allein nach dem Motto: Wir können auch (noch) anders. Dahinter ist vielmehr die Absicht zu vermuten, Marktpositionierung und Marken-Perzeption von Toyota in einem wichtigen Segment zu stärken. Denn: In diesem Segment lassen sich mit geringeren Stückzahlen einerseits höhere Preise, Margen und Gewinne erzielen. Andererseits übt das Segment einen höheren Einfluß auf die Rezeption einer gesamten Marke (Toyota) aus (als die Kompakt-Klasse) - genau in der Logik der Diffusion von Kunden-Aufmerksamkeit bzw. Reputation von den oberen hinunter zu unteren

---

20) Interessant illustriert und interpretiert Itami einen derartigen Fall in einer anderen Industrie für Kirin Beer (Itami 2001).

Segmenten.

### **3.4. Entwicklung im digitalen Kunden-Dialog**

Andere Wege sind auch in der Kundenkommunikation gegangen worden: Bereits während des Entwicklungsprozesses kommunizierten VVC-Mitglieder intensiv mit potentiellen Kunden - zunächst über das Internetportal Gazoo, später über das WiLL-Portal. Sie stellten dort eigene Entwürfe und Ideen sowie Vorschläge anderer Kunden zur Diskussion. Daß das WiLL-Vi letztlich nicht - wie vorgesehen - über das Internet, sondern durch eine der mehreren Toyota-Vertriebsorganisationen Vista verkauft wird, ist einzig der " von oben " angewiesenen Vermeidung von offenen Konflikten mit den Verkaufsorganisationen zuzuschreiben. In den Grenzen dessen, was Produkt, Technologie und Kunden in der Automobilindustrie an Variation zulassen, ist WiLL ein ernsthafter Versuch, das Produkt selbst, die Art seiner Entwicklung sowie seine Darstellung gegenüber dem Kunden zu verändern (Pine II/Gilmore 1997).

### **3.5. Produktion: Flexibilität zu niedrigen Kosten**

Und schließlich beruhen extrem kurze Entwicklungszeit und günstige Kostenstruktur des Fahrzeugs auf: a) der NBC-Plattform-Nutzung, b) der Vermeidung von aufwendigem Prototypen-Bau durch 3D-CAD/CAM-Einsatz, c) hohem manuellen Anteil in der Endmontage bei Central Jidosha - einer Toyota-Tochtergesellschaft (zur Vermeidung hoher Investitionskosten) und d) dem rigorosen Einsatz von existierenden Fremd-Bauteilen (u.a. von Honda- und MMC-Zulieferern). Beides wiederum erlaubt Toyota - ohne wirtschaftlichen Verlust - sowohl aus der Fertigung dieses Modells jederzeit auszusteigen, als auch fortlaufend neue Fahrzeug-Konzepte für die Plattform-Nutzung praktisch auszuprobieren. Erfahrungen und Fähigkeiten bei jungen Mitarbeitern werden so vertieft und verbreitert, wie es die Einführung von flexibleren Produktionssystemen, mithin die Ausweitung der Produktpalette in Richtung made-to-order (MBO) oder build-to-order (BTO) erfordern wird.<sup>21)</sup>

---

21) Um einem Mißverständnis vorzubeugen: Eine " Mass-Customization " im Sinne eines Dialoges zwischen Kunden und Anbietern, in dem beide eine kundenspezifische Sonder- oder Einzelanfertigung kollaborativ - und in ähnlicher Zeit und zu ähnlichen Kosten wie bei den bisherigen Massenprodukten in vorgefertigten Ausführungen - generieren (Pine II/Victor/Boynton 1993; Pine II/Gilmore 1997), wird es in reiner Form in der Automobilindustrie wohl einstweilen  
( 次頁に続く )

### 3.6. Botschaft vom Wandel

WiLL Vi kann als materialisierte, d.h. anschauliche Botschaft Toyota's an sich selbst (die eigene Organisation), seine potentielle Kundenschaft und die massen-mediale Öffentlichkeit gelesen werden. Sie kündigt vom Beginn eines strategischen Wandel hin zu einer holistischen Verbindung von Produktpolitik, Produktionssystem und Markt-Kommunikation - von keiner Ankunft, sondern vom Auftakt einer dauerhaften Expedition. Die neuen Produkte sind vorläufige Testergebnisse. Die neue Qualität besteht im Aufbau einer Prozeßstruktur, die das suchende Denken und Handeln von Organisationsmitgliedern stabilisiert.

## 4. Schluß: Lernbotschaften, theoretische Implikationen und Perspektivwechsel

### 4.1. Thesen: Lernbotschaften

Das VVC- bzw. WiLL-Projekt entsprechen in ihrer Umsetzung der Logik und Form eines szenarischen Herangehens: Ungewißheitsräume werden aufgespannt und explorativ bearbeitet. Das ist bemerkenswert, weil Großunternehmen schon seit den 1970er Jahren bereit waren, im arbeitsteilig organisierten Denken (in der strategischen Planung) szenarische Perspektiven zu nutzen. Geht es aber um das praktische Handeln (Investitionsentscheidungen), so bleibt es oft beim (altbekannten) Alles-oder-Nichts und Soll/Ist-Tracking linear-sequenzieller Projektion des Status Quo in die Zukunft.

Interdisziplinäres Arbeiten, die Kooperation und Integration unterschiedlicher Akteure, Funktionen und Organisationen in der Bearbeitung dieser Ungewißheitsräume wird als zentrale Aufgabe des Managements gesehen. Es wird weniger an- und verkündet, sondern vielmehr als autonom-simultanes Denken und Handeln mit praktischen Ergebnissen organisiert. Neue Prozeßformen und Produkte werden experimentell

---

nicht geben. Denn: Einerseits entzieht sich die Komplexität und Drei-Dimensionalität des Produktes selbst einer kostengünstigen Technologisierung von einzel-flexibler Fertigung (Zipkin, 2001:83-84). Andererseits ist fraglich, ob der Kunde sich dem komplexen Prozeß der Definition eigener Bedürfnisse und ihrer dialogischen Übersetzung in Produkthanforderungen zu unterziehen bereit und fähig ist (Zipkin 2001:82-83).



entwickelt.

Unterschiedliche Projekte werden vernetzt und so stabilisiert. Die Verkettung derartiger Suchprojekte mit ungewissem Ausgang erhöht also nicht zwangsläufig das Risiko, im Gegenteil: Gegenseitiger Lern-Nutzen ist möglich.

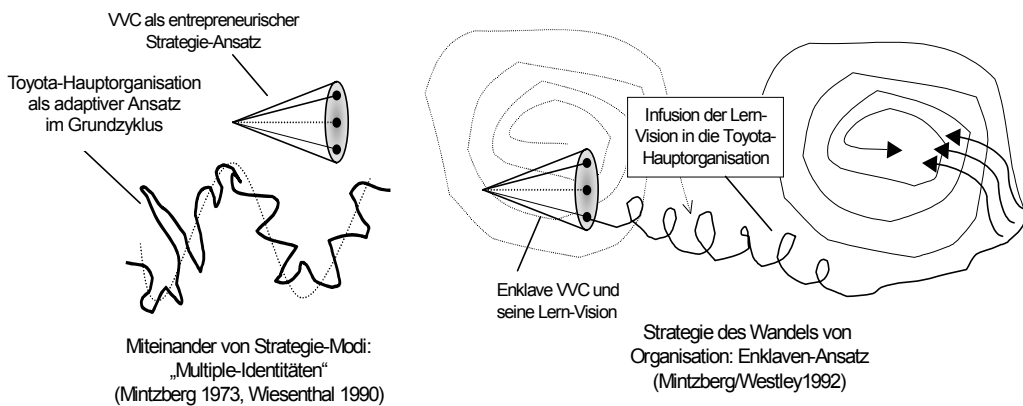
Die Logik des Suchhandelns von VVC und WiLL weist Parallelen dazu auf, wie Toyota mit Ungewißheit im Bereich alternativer Antriebstechnologien (insbesondere bei der Entwicklung des Hybrid-Elektro-Fahrzeugs Prius) umgeht: Sich nicht vorab und ausschließlich auf eine Variante, den " großen Wurf " konzentrieren, sondern Neues inkremental, in optionaler Breite und mit Geduld entfalten (Berndt/Metzner 2001). Es ist die Logik nicht des wissenden Entweder-oder, sondern des suchenden Sowohl-als-auch. Diese braucht einen langen Atem. Die Existenzberechtigung von Großunternehmen besteht darin, diesen langen Atem aufbringen zu können.

## **4.2. Theoretische Implikationen**

Die im vorliegenden Artikel beschriebenen Projekte können als Exemplifizierung unserer theoretischen Referenzpunkte und Leitfragen gelten.

### **4.2.1. Suche nach Handlungsmustern**

Die Handlungen der Akteure unseres Fallbeispiels lassen sich im Raster der Mintzbergschen Musterbildung abbilden: a) Zum einen kann das Handeln von VVC für sich selbst und im Verbund des WiLL-Projektes als Kombination des unternehmerischen und adaptiven Ansatzes dargestellt werden (Mintzberg 1973). Unternehmerisch ist das Handeln von VVC dort, wo aufgrund der Selbststeuerung nach eigenem Suchen eine Handlungsentscheidung über die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung eines Produktes getroffen wird. Suchend ist es wiederum, wo - erstens - die Entscheidung nicht im Sinne der unmittelbaren Wachstumsgenerierung, sondern als Lernfall angelegt ist, und - zweitens - wo vor der Handlungsentscheidung auf anderen Pfaden gemeinsam mit anderen gesucht, gehandelt und weitergesucht wird. b) Im Verhältnis von VVC und Toyota kann die Gründung und der Erhalt des VVC als unternehmerische Entscheidung charakterisiert werden, die wiederum mit dem adaptiven Entscheidungsmuster von Toyota zusammenhängt. Klarer wird dieses Verhältnis, greift man auf die aggregierten

**Graphik 6: Strategische Muster im Management von Innovation?**

Prozeß-Modelle über das Management von Wandel in Organisationen zurück (Mintzberg/Westley 1992:51-56). Dann erscheint VVC als Enklave, deren Innovation(en) in den inkremental-konzentrischen Ablauf des Suchhandelns der Großorganisation (hier: Toyota) implantiert, eingeblendet werden (1992:52-54) (siehe Graphik 6). Dieser Verlauf von Wandel hat - so Mintzberg - seine Grenzen allerdings darin, daß er eines fortlaufend wachsamem, umsichtigen und aufnahmebereiten Top-Managements bedarf (1992:54).

Wenden wir diese Unterscheidung organisationstheoretisch: Das WiLL-Projekt im allgemeinen und die Gründung der VVC im speziellen sind Beispiel für die - bewußte - Inszenierung und Nutzung der Fähigkeit von Großorganisationen, unterschiedliche Identitäten auszuprägen und zu entwickeln, ohne - wie Personen - schizophr zu werden (Wiesenthal 1990). Die "Anti-Identität" war der Gründungsauftrag an die VVC. Damit versucht Toyota, spezifische Schwächen von Großunternehmen in Stärken zu verwandeln: Großunternehmen sind nicht (mehr) der Ort für Unternehmertum im Schumpeter'schen Sinne, sie können es wegen der Zwänge operationaler Effizienz und ihrer Reproduktion nicht (mehr) sein. Multiple-Self-Identitäten unter einem Dach - die Wiesenthal (1990, 1993) vor dem Hintergrund der Debatte um organisatorisches Lernen diskutiert - sind ein Weg, diese Grenzen handlungskompetent aufzulösen. Zusammen mit der Ressourcenmacht großer Unternehmen ergibt sich - wenn dieser Weg beschritten wird - ein Vorteil, der von kreativen Einzelunternehmern nicht kopiert, nicht einfach angegriffen werden kann. Die prinzipielle Möglichkeit unterschiedlicher Identitäten unter einem

Dach - im wahrsten Sinne des Wortes - auszuhalten, bedarf jedoch gestaltenden Managements. Denn: Unterschiedlichkeit und ihr evolutionäres, problem-orientiertes Handlungspotential schaffen sich nicht von allein - quasi hinter dem Rücken der Akteure, sie müssen aufgebaut und gepflegt werden.

#### **4.2.2. Management von Innovation**

Van de Ven begreift Innovation als selbstgesteuertes Erproben von Suchoptionen. Management von Innovation bedeutet, derartiges Handeln und den Eingang neuer Prozeßqualitäten in Organisation zu ermöglichen, sprich: Kontext zu organisieren (Van de Ven 1985). Unser Fallbeispiel darf - empirisch - als Beleg für die praktische Relevanz dieser theoretischen Position gelten. Binden wir diese Feststellung mit den obigen Reflexionen über strategische Mustererkennung, den multiplen Konfigurationen zusammen, dann stellt sich die Frage nach Management im Spannungsfeld von Strategie und Innovation. Management in Großunternehmen muß Prozesse unterschiedlicher Qualitäten gestalten. Die Standardprozesse der Organisation verlangen Steuerung im klassischen Sinne. Diese ist im Kern möglich. Die grundlegenden Gestaltungsparameter sind bekannt. Für Projekte mit innovativem Charakter gilt das nicht: Die Gestaltungsparameter sind unbekannt bzw. nur in ihrem Möglichkeitsraum - als Chance oder Risiko - erahnbar. Hier kann nicht gesteuert werden. Der Manager kann indes die Kontextbedingungen für Innovation bereiten, wie sie Van de Ven idealtypisch beschreibt. Er verwandelt sich vom Kapitän und Heerführer zum Mentor, Trainer oder Gärtner. Das beinhaltet eine andere Logik, einen anderen Gestaltungsanspruch, als es das führungsorientierte Kerngeschäft industrieller Massenproduktion erfordert. Für diese unterschiedlichen Qualitäten sensibel zu sein, ist ein erster Schritt; entsprechende Projekte anzustoßen und - mit Ressourcen und langem Atem - Handlungsräume zu sichern, ist indes die eigentliche Herausforderung für Management. Dabei mangelt es oft an der Ressource Zeit. Doch: " Wenn Du schon einen Brunnen gräbst, dann grab so lange, bist Du Wasser findest! "

#### **4.2.3. Grenzen des Gesagten und Neue Fragen**

Es versteht sich von selbst, daß die praktischen Probleme des komplexen Mit- und Gegeneinanders von Innovation und Strategie nicht zu lösen sind, indem Denkmodelle " verifiziert "und Handlungsaufforderungen abgeleitet werden. Zwei Gründe seien jedoch

genannt: Die hier entwickelte Sicht auf das Problem ist lediglich eine von vielen möglichen - hier aus dem Winkel zweier verknüpfter Denkansätze. Deren Proponenten, Mintzberg und Van de Ven, zählen zu denjenigen Akademikern, die verschiedene Ansätze und Modelle reflektieren und um theoretische Fortentwicklung durch die Verknüpfung derselben bemüht sind (Van de Ven/ Poole 1995, Mintzberg 1992, 1998). Folglich ist das vorliegende Thema auch von anderen Ansätzen der Forschung über Unternehmensorganisationen aus zu bearbeiten, die beispielsweise wie die integrativen Diskussionen um Corporate Governance und Corporate Culture nach unterschiedlichen Interessen verschiedener Akteure, Integrationsstrategien und -strukturen fragen. Damit soll nicht einem prinzipienlosen Positivismus das Wort geredet, sondern - das ist der zweite Grund - der Komplexität und Widersprüchlichkeit des wirklichen Denken und Handelns in Organisationen widerspruchsoffener begegnet werden. Denn: Auf Fragen gibt es keine Antworten, sondern nur neue Fragen (von Foerster 1999).

#### **4.3. Perspektivwechsel und Abschluß-Plädoyer**

Erfolgreiche Unternehmen sind kompetent entweder in der effizienten Beherrschung und fortgesetzten Optimierung ihrer operativen Prozesse oder in der Produktinnovation. Es gibt stets Ausnahmen, so derzeit (zu Beginn der aktuellen Dekade) in der Automobilindustrie Unternehmen wie Honda, BMW und Porsche, denen in bestimmten Phasen beides gelingt. Der strukturelle Widerspruch ist damit nicht aus der Welt. Es zeigt sich vielmehr, daß Management die damit verbundenen Widersprüche gestalten kann.

Der vorliegende Artikel handelte davon, wie das Management einer prozeß-effizienten Organisation versucht, seine relative Schwäche bei der Produktinnovation als Kompetenzmangel und Prozeßaufgabe zu bearbeiten.<sup>22)</sup> Wechseln wir die Perspektive: Organisationen mit relativer Produktstärke sind (meist) in der Hochpreis-, Hochtechnologie- und Hochqualität-Nische positioniert. Nach den Fusionen und Portfolio-Erweiterungen der 1990er Jahre ist diese Positionierung bei einigen OEM -

---

22) Mit dem VVC wurde - möglicherweise unbeabsichtigt - ein Ort geschaffen, an den das - im operativen Geschäft gebundene - Management funktional nicht direkt zuordnungsfähige (also querliegende), gleichwohl interessante Projekte und Problemstellungen adressieren kann.

zumindest im Sinne der gesamten Unternehmensstrategie - dispers geworden. Damit setzen Unternehmen ihre Produkte und Marken dem Risiko aus, nicht mehr authentisch, d.h. von Kunden nicht mehr identifiziert werden zu können. Quantitative Expansion - begründet mit einem Zwang (also eigentlich: der Absicht), durch gesteigertes Produktionsvolumen und Abdeckung aller Segmente neue Prozeßqualitäten zu erreichen - kann als Reaktion darauf gesehen werden, daß prozeß-effiziente(re) Unternehmen Produktnischen, also die Positionen von produktstarken Unternehmen angreifen. Anstatt darauf mit Produktinnovation zu reagieren, will man Kosten - und Investitionen auf mehr Produkte umschlagen und so Margen sichern. Gleichwohl schafft das reaktive Lösungsmittel neue Probleme: Es verdünnt die Produkt-Kompetenz und steigert die Steuerungskomplexität operativer Prozesse. Um den Widerspruch zwischen operativer Prozeß-Effizienz und Produkt-Innovation kommt man nicht herum - erst recht nicht, wenn es sich um eine marture Industrie handelt.

Toyota's Management hat offenbar erkannt und ernstgenommen, daß weiteres Wachstum als Massenhersteller mit Präsenz in allen Segment nicht mehr mit den bisher üblichen Produkten erzeugt werden kann - auch nicht in der klassischen Mehr-Marken-Strategie. Man hat sich auf die Suche danach gemacht, wie attraktive Produkte entwickelt, also Nachfrage erzeugt werden kann. Denn: Ohne diese wird man auch seine Prozeßkompetenz nicht fortentwickeln können. Ein Suchpfad von Toyota heißt Produktentwicklung in Kooperation mit Kunden und Anbietern anderer Produkte.

Neue Produkte brauchen Intuition, Wissen, Erfahrung und emotionales Engagement. Fortlaufend und in kürzeren Zyklen können diese Ingredientien nicht mehr und immer weniger allein aus der eigenen Organisation heraus erzeugt oder vom Markt eingekauft werden. Vielmehr müssen sie zunehmend in verantwortungsvoller Nutzung bereits akkumulierten intellektuellen Vermögens (Dierickx/Cool 1989, Itami 2001) sowie im lebensweltlichen Dialog mit Kunden gewonnen werden. Projekte wie VVC und WiLL sind nachdenkenswertes Versuche eines Großunternehmens, Lern-Optionen aufzubauen und Zukunft im heute nachhaltig zu gestalten.

## Literatur

- Berndt, E./Metzner, A. (2001): Bridging the Gap of Uncertainty - A Fragmentary Case Study of Toyota's Prius, in: Holzhausen, A. (Ed.) (2001): Can Japan Globalize?, Physica-Verlag, Heidelberg, p.153-175
- Bowman, E.H./Hurry, D. (1993): Strategy through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental Choice Process, in: Academy of Management Review, Vol.18, No.4, p.760-782
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge Massachusetts
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol.35, No.12, Dezember, p.1504-1511
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol.14, No.4, p.532-550
- Itami, H. (2001): Dynamics of Invisible Assets and Strategy (in Japanese), in: Diamond Harvard Business Review, July, p.62-72
- Ito, K. (2001): Measuring and Managing Unseen Wealth (in Japanese), in: Diamond Harvard Business Review, July, p.74-85
- Kogut, B./Kulatilaka, N. (1994): Options Thinking and Platform Investment: Investing in Opportunity, in: California Management Review, Vol.36, No.2, p.52-71
- Mintzberg, H. (1973): Strategy-Making in Three Modes, in: California Management Review, Winter, Vol. 16, No.2, p.44-53
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol.24, No.9, May, p.934-948
- Mintzberg, H. (1991): The Effective Organization: Forces and Formes, in: Sloan Management Review, Winter, p.54-67
- Mintzberg, H./Westley, F. (1992): Cycles of Organizational Change, in: Strategic Management Journal, Vol.13, p.39-59
- Mintzberg, H. et al. (1998): Strategy Safari - A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, Free Press, New York
- Mintzberg, H./Westley, F. (2001): It's Not What You Think, in: Sloan Management Review, Spring, p.89-93
- Page West III, G./DeCastro, J. (2001): The Achilles Heel of Firm Strategy: Resource Weaknesses and Distinctive Inadequacies, in: Journal of Management Studies, Vol.38, No.3, May, p.416-442
- Pine II, J.P./Victor, B./Boynton, A.C. (1993): Making Mass Customization Work, in: Harvard Business Review, September-October, p.108-119
- Pine II, J.P./Gilmore J.H. (1997): The Four Faces of Mass Customization, in: Harvard Business Review, January-February, p.91-101
- Sawhney, M./Prandelli, E. (2000): Communities of Creation - Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets, in: California Management Review, Vol.42, No.4, Summer, p.24-54
- Sawhney, M./Parikh, D. (2001): Where Value Lives in a Networked World, in: Harvard Business Review, January, p.79-86
- Tushman, M.L./Nadler, D. (1986): Organizing for Innovation, in: California Management Review, Vol.28, No.3, Spring, p.74-92
- Tushman, M.L./O'Reilly III, C.A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and

- Revolutionary Change, in: California Management Review, Vol.38, No.4, Summer, p.8-30
- Van de Ven, A. H. (1986): Central Problems Managing Innovations, in: Management Science, Vol.32, No.5, May, p.590-607
- Van de Ven, A.H./Poole, M.S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol.20, No.3, p.510-540
- von Foerster, H. (1999): Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen - Eine Selbsterschaffung in 7 Tagen, Doecker Verlag, Wien
- Weick, K. (1979): The Social-Psychology of Organizing, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
- Wiesenthal, H. (1990) Unsicherheit und Multiple-Self-Identität, MPFIG Discussion Paper, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung 90/ 2, Köln, S.1-157
- Wiesenthal, H.(1993): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen - Ein Literaturbericht, Arbeitspapiere der AG TRAP 93/6, Berlin, S.1-37
- Zipkin, P. (2001): The Limits of Mass Customization, in: MIT Sloan Management Review, Spring, p.81-87