

Lernen in Kooperationen
- das Beispiel der Automobilindustrie (NUMMI)



Zentrale Fragestellungen

- *Was waren die Auslöser für die Kooperation?*
- *Welche Absichten und Ziele verfolgten GM und Toyota bei ihrem Zusammenschluß zu NUMMI?*
- *Inwieweit wurden die gesteckten Ziele erreicht?*
- *Worin sind Ursachen für den unterschiedlichen Zielerreichungsgrad zu sehen?*

Entstehungsgeschichte

Startschuß: 1984

Begrenzung der Kooperation auf 12 Jahre - Option auf Verlängerung

Toyota: \$100 Mill. Kapitaleinsatz - GM: \$20 Mill. Kapitaleinsatz + Werk

Werk unter japanischer Leitung

Produktion von amerikanischen Fahrzeugen nach japanischem Vorbild

Erfolgspotentiale von Kooperationen

Der Begriff
der
Kooperation

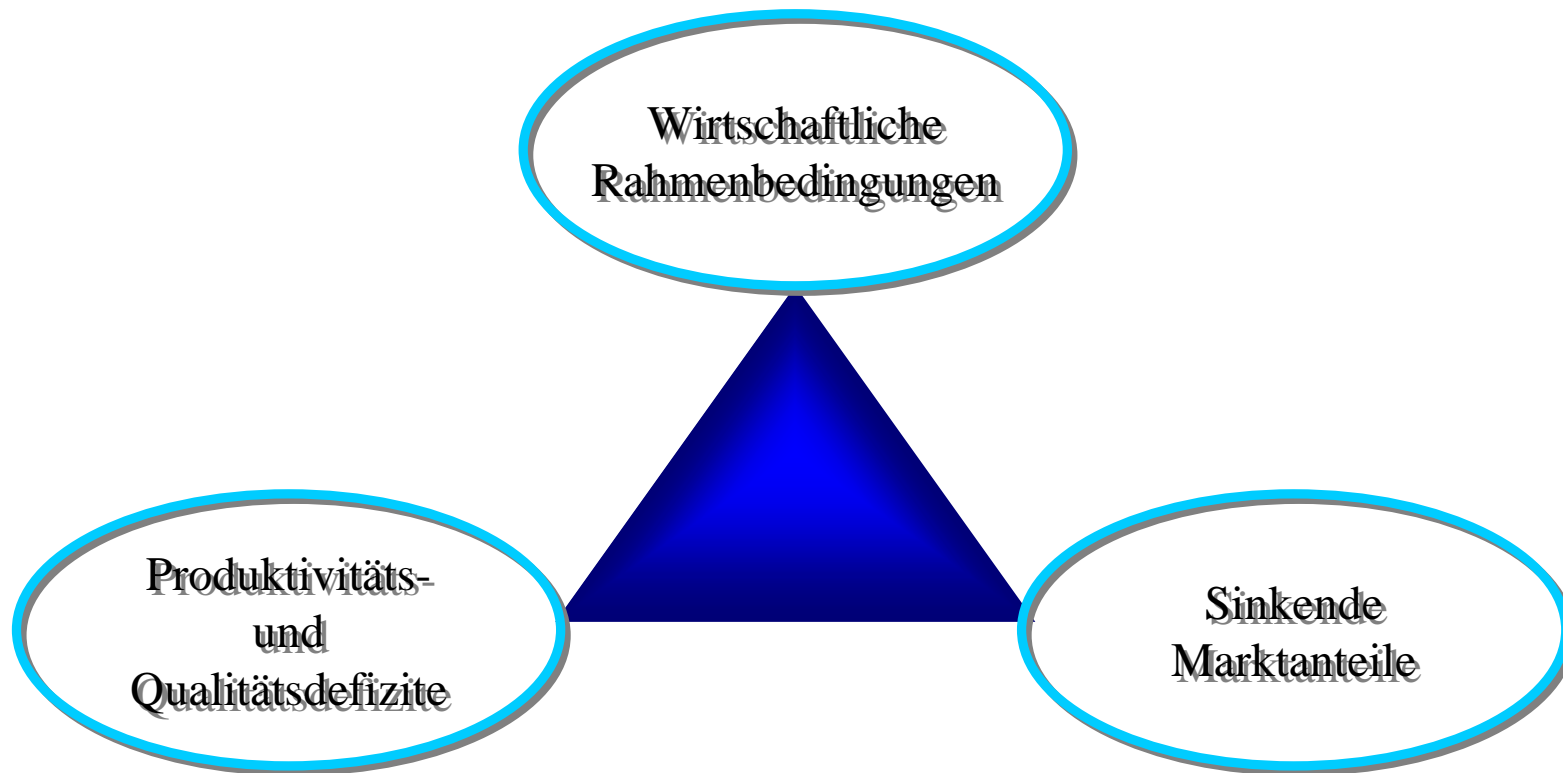
Zielsetzungen
von
Kooperation

Lernen
durch
Kooperation

Lernen durch Kooperationen
-intent
-transparency
-receptivity

Race of Knowledge/Race to remain Attractive

Gründe von GM für die Kooperation



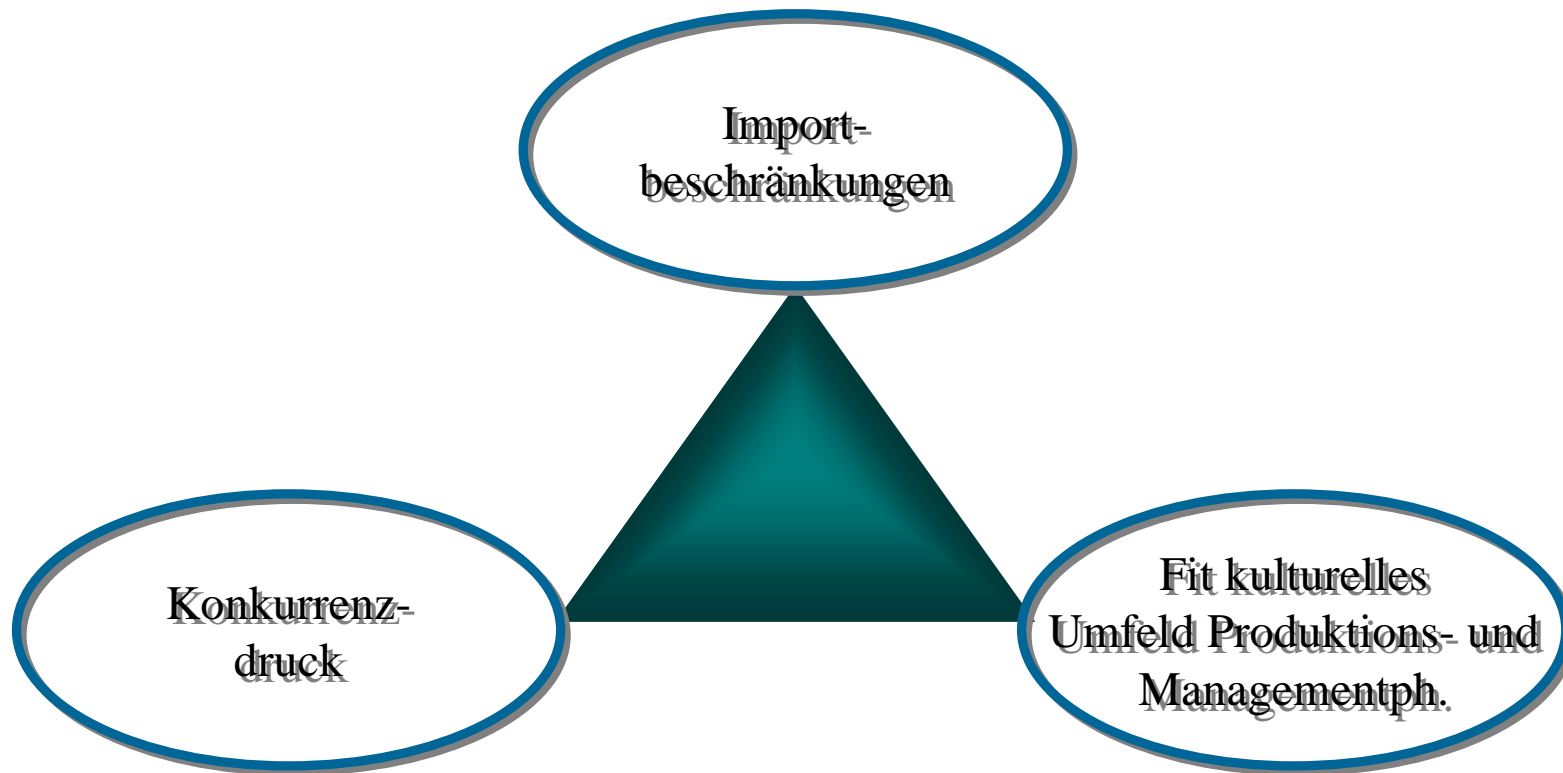
Produktions- und Qualitätsdefizite

Unternehmen	Fahrzeuge	Beschäftigte	Fahrzeuge pro Beschäftigte
GM	5.098.338	463.000	11
Ford	2.476.458	163.400	15
Chrysler	1.051.955	65.832	16
Toyota	3.376.224	58.706	58
Nissan	2.518.491	59.335	42
Mazda	1.171.350	27.395	43

Sinkende Marktanteile

Fahrzeugverkäufe	1986	1984	1982	1980	1978
USA:	4.302	4.338	4.042	4.771	6.878
Canada:	545	549	565	699	853
Übersee:	1.783	1.485	1.637	1.631	1.751
Total:	6.630	6.372	6.244	7.101	9.482
Marktanteil (US Markt)	41%	44%	44%	46%	48%

Gründe von Toyota für die Kooperation



Zielsetzungen von GM

Wahrnehmung der Chancen



Zugriff auf hochwertige Fahrzeuge

Einsicht in japanische Profunktionsmethoden

Zielsetzungen von Toyota

Wahrnehmung der Chancen



Uneingeschränkter Marktzugang

Erwerb lokaler Marktkenntnisse

Zielerreichung von GM

- Zugriff auf qualitativ hochwertige Fahrzeuge

→ Beste Qualitätseinschätzung unter allen GM-Fahrzeugen

- Adaption des Produktionssystems

→ - Van Nuys-Werk mußte geschlossen werden

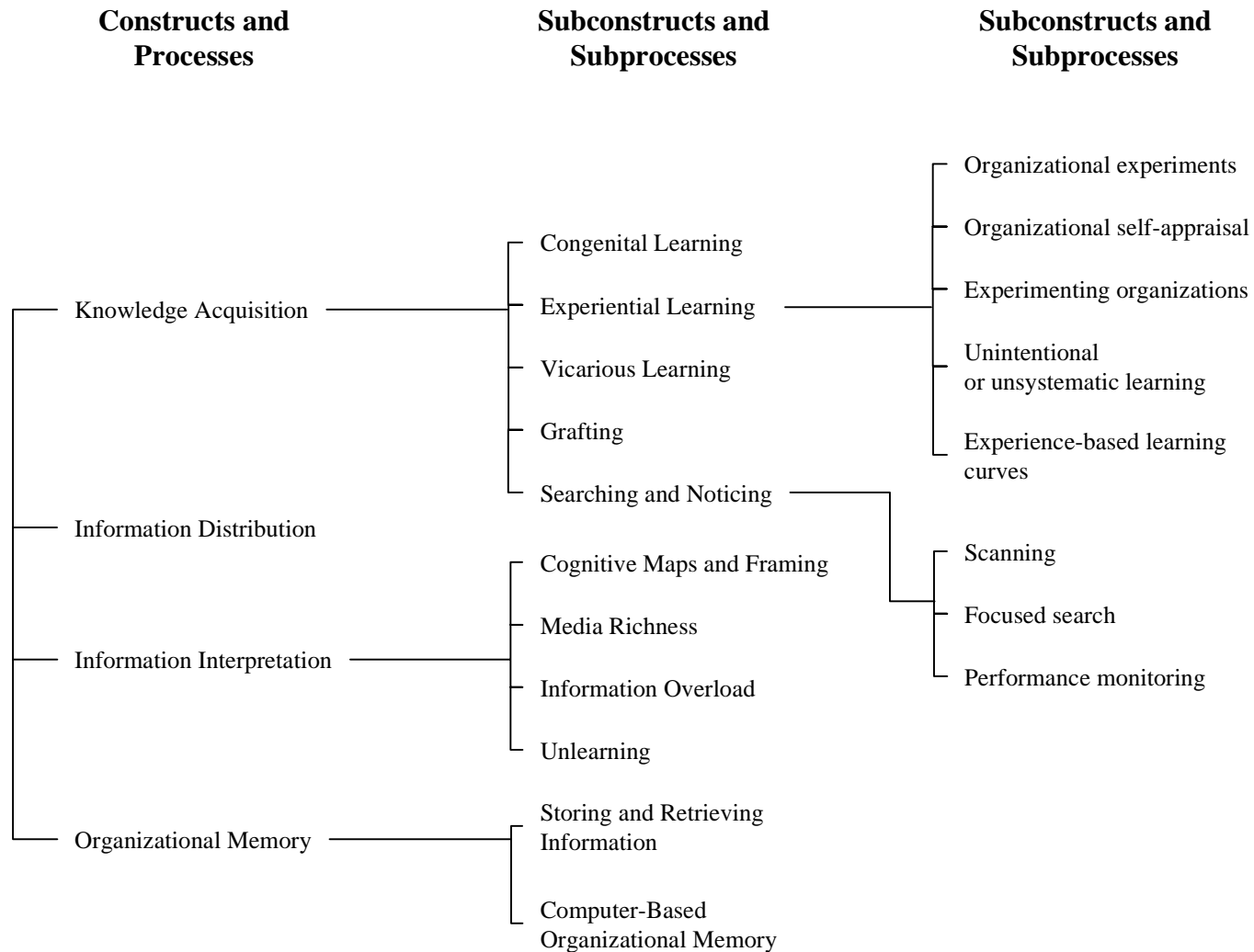
- hohe Produktivitätsdefizite im vergleichbaren Werken

Zielerreichung von Toyota

NUMMI als optimale Möglichkeit zur Ermittlung des Zielerreichungsgrads

- ⇒ japanisches Managementsystem --- Reduktion des leitenden Personals
- ⇒ Zulieferer --- keine Langzeitverträge / gemeinsame Problembewältigung
- ⇒ Verhandlungen mit den Gewerkschaften

Das Lernmodell von Huber



Thesen Hubers

Organisationen lernen,
wenn

→ potentiell wichtiges Wissen akquiriert wird

→ in voller Bandbreite gelernt wird

→ unterschiedliche Interpretationen generiert
und im Sinne der Unternehmensziele ausgerichtet werden

Ursachenanalyse von GM

Probleme

Verständnis der Grundkonzepte:

- Umgang mit Mitarbeitern
- Verhältnis Management - Belegschaft

Unternehmenskultur

- Änderung alter Verhaltensweisen
- volle Unterstützung des Top-managements

Huber

Information Interpretation

Falsche Interpretation des erworbenen Wissens

Unlearning

Prozess des Verlernens

Ursachenanalyse von GM

Meinungsäußerungen von Führungskräften:

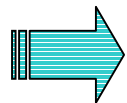
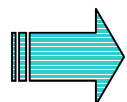
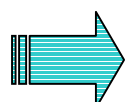


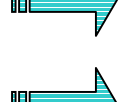
„NUMMIs Konzept könnte niemals in den eigenen Werken funktionieren.“

„Die Unternehmenskultur würde die radikalen Änderungen der Einstellungen, die notwendig wären, nicht unterstützen.“

Ursachenanalyse von Toyota

Anpassung japanischer Methoden an amerikanische Verhältnisse

Lernerfolg

-  richtige Auslegung der gewonnenen Erfahrung - Experiential Learning
-  Analyse von vorhandenem Feedback - Organizational Experiments
-  Anpassung der Strukturen von NUMMI - Experimenting Organizations
-  Wissenserweiterung durch externe Mitarbeiter - Grafting
-  Unternehmenskultur als Erfolgsbasis - Congential Learning
-  Informationsintegration in voller Bandbreite - Information Distribution

Thesen:

- GM konnte „public knowledge“ (firmenspezifisches Wissen) von Toyota erlernen und dennoch seine Ziele nicht verwirklichen
- GM konnte den Lernerfolg nicht realisieren, weil es versuchte Wissen zu internalisieren, ohne es vorher zu evaluieren