

PM 05037

The Eternal Venture Spirit (Tateisi)



050221ks>050307ks>050308ks
P:\ALLE\Personal\PRSMITTLG\2005\PM-05037_Eternal-Venture-Spirit-Tateisi.doc
s.a. [PM 05024 MRS](#)

Zur PM - Reihe...

„Menschen von denen man lernen kann...“

Hier: **Impulse zur ständigen Evolution**

...als Zukunfts- Sicherung für die uns anvertrauten Menschen --
The Eternal Venture Spirit

Buchveröffentlichung K. Tateisi :

Unternehmens Evolution - The Eternal

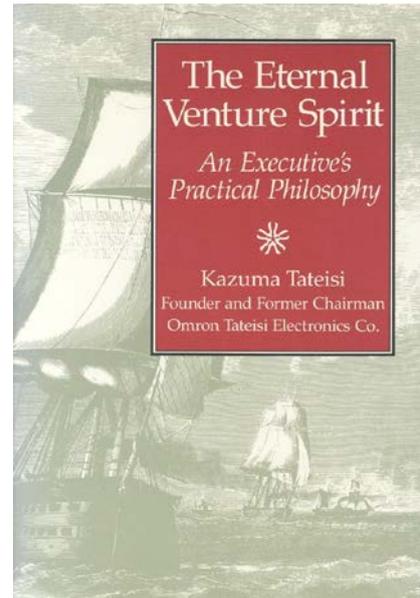
Venture Spirit (Der immerwährende Wagnis Geist)

.....an Executives's Practical Philoso~~hy~~ issued by the founder of
OMRON (www.omron.com)

....**from whom we at Putzmeister can learn a lot!**

*1985...US – und 1992 Dt Ausgaben sind total vergriffen, daher
eingesehen bei PM – Literatur für internen Bedarf . Es ist eines der
großartigsten und lehrreichsten Bücher die ich studierte um
unseren Menschen bei Putzmeister zu helfen der rechten Weg zu
finden und ihnen bei uns ein bereicherndes Berufsleben zu
ermöglichen.*

*...dies ist ein von mir selbst am Samstag 050219 eingesehener Auszug aus Anlass der Gespräche mit
NL Leitern bei der PAT Tagung 050217, wo einer unserer Verkäufer seine Leiden schilderte und
wieder unser großes Verbesserungspotential deutlich wurde. OMRON hat das vorbildlich durchlebt –
und wir bei PM können daraus noch lernen im Sinne von „sich freuen am ...immer besser !)*



(www.omron.com)

OMRON Corporate Profile

*Anticipating social needs and filling them with pioneering technology. This describes the role Omron has played over its 70 year history. Omron founder **Kazuma Tateisi**, a brilliant inventor and determined salesman, tried his hand at a knife-grinder and trouser press before launching **Tateisi Electric Manufacturing Co. in 1933** based on a need by hospitals for faster X-ray timers. The **three employee** staffed factory grew into Omron Corporation, today a **\$4.5 billion global leader in sensing and control components** with over 23,000 employees spread out across 35 countries.*

*In its trail Omron has left a string of developments that have **revolutionized our lives**, including several incredible world's firsts:*

non-contact proximity switch, automatic traffic signal, ticket vending machine and fully automated train station system, automatic cancer cell diagnostic equipment, and on-line cash dispenser.

Omron makes significant contributions in a wide variety of fields such as industrial automation, home appliances & office equipment, automobiles, social & financial systems, and healthcare.

We invite you to take a look around our site (KS: and in the subsequent life story of Tateisi) to learn more about what we're doing for our investors, customers, partners, employees, and society as a whole.

Verfasst nach den Regeln der PORGA 880818
Issued according to PORGA 880818

Umschlag- Seite englische Version „The Eternal Venture Spirit“

ISBN 0-915299-55-0

The Eternal Venture Spirit

by Kazuma Tateisi

Organizational well being, like physical health, depends on discovering what causes symptoms of imbalance in the system. Need to know what ails your business and why? This new book by the founder of Omron Tateisi Electronics Co., a leading Japanese electronics firm, analyzes the signals of "big-business syndrome" and suggests ways to respond that will allow technological innovation and the entrepreneurial spirit to flourish as your company grows and changes.

The Eternal Venture Spirit will open your eyes. First, it offers an unprecedented and fascinating glimpse into the inner workings of a major Japanese company in a key industry. Here is a first-hand account by a man who brought a small company into the ranks of the world-class. You'll learn about watershed developments in automation, cybernetics, and computers in which Omron played a role, and see what the future holds in the eyes of its farsighted leader.

But *The Eternal Venture Spirit* is much more than an autobiography or company history. It's also a practical guide with lessons for all of us. A demonstration of how to balance short-term responsiveness and long-term strategic needs, it explores the underlying rationale for changing your basic managerial framework. It shows you *how*, *why*, and *when* to promote decentralization ... the true value of focusing on customer service ... the critical role of R&D staff during times of dynamic growth ... how to make the best use of focused factories ... and what a company's real responsibilities are to its employees, customers, and the community in which it's located.

Omron's example will help you to avoid the pitfalls of stagnation from a "central nervous System" that has grown too large to communicate with itself. While other books talk about symptoms, this one talks about a cure that worked. Anyone concerned with issues of strategic management, research and development, or focused factories should read this book.

**About the Author**

Kazuma Tateisi was born in 1900 in Kumamoto City, Japan. He established Tateisi Electric Manufacturing Co. in 1933 and Omron Tateisi Electronics Co. in 1948, which he served as Chairman until 1987. In 1970, Mr. Tateisi was awarded with both an honorary medical degree, for his work on artificial limbs for children born with thalidomide defects, and Japan's Order of the Rising Sun, for his inventions of precision switches and various control components for the automation industries. Mr. Tateisi resides in Kyoto.

"The Tateisi entrepreneurial philosophy and business principles have universal application and should have universal appeal. Kazuma Tateisi foresaw a company that was at the leading edge of advanced technology and was operating world-wide.... The company's mission ... was to use the tools of cybernetics and automation ... to change the economy from one of toil to one fueled by knowledge.... In this book he has spelled out his achievement and the philosophy underlying it."

From the Preface by Peter F. Drucker

"Mr. Tateisi not only suggests ways to ward off 'big-business syndrome' but he outlines a philosophy that no doubt will retain its relevance for generations to come.... [Mr. Tateisi] possesses an extraordinary ability to detect changing aspects of the world ... inspired by first-rate people ... he is ahead of his time...."

*From the Preface by
Kenichi Ohmae, Director and President
of Japan Division, McKinsey Company*

Productivity Press
Cambridge, MA 02140

Eingelesen 050219ks

Vorwort zur japanischen Ausgabe von 1985

Das Buch *Unternehmensevolution* von Kazuma Tateisi ist nicht nur eine Glanzleistung an sich. Für Administratoren ist es auch eine wahre Fundgrube für wertvolle Lernprozesse. Mehr als irgendeine andere Arbeit zu diesem Thema, die ich bis heute gelesen habe, macht das Buch von Kazuma Tateisi den Unterschied zwischen »Administration« und »Management« klar.

Erstere wird definiert als eine »Feed-forward-Operation«, also als ein Vorausdenken, um die Unternehmenszukunft vorherzusehen und die Unternehmensrichtung festzulegen. Von dieser scharfsichtigen Beobachtung würde ich mir wünschen, daß sie von allen Administratoren, die den Eindruck gewonnen haben, daß ihre Arbeit lediglich aus der Überwachung anderer und der Kontrolle der Organisation insgesamt besteht, gelesen werden könnte.

Wenn Kazuma Tateisi von seiner eigenen Administrationserfahrung spricht, dann muß der Leser sein Alter berücksichtigen. Seine Frau verstarb 1950, was für ihn und seine **sieben** Kinder einen schweren Verlust bedeutete. Im selben Jahr war das Unternehmen nur noch einen Schritt vom Bankrott entfernt und baute seine Angestelltenzahl auf nur noch 33 ab. Herr Tateisi ist **1991 im Alter von 91 Jahren verstorben**. Insofern geschahen diese Ereignisse, als er 50 Jahre alt war.

Ich frage mich, wie viele Manager mittleren Alters sich heute unter ähnlichen Umständen entschließen würden, ein MultiMilliarden-Dollar Unternehmen aufzubauen, und sich so **leidenschaftlich für neue Konzepte begeistern** würden, wie es Tateisi im Falle von *Automation* und *Kybernetik* getan hat, und dann neue Herausforderungen an jeder Ecke suchen würden. Wie viele würden so etwas wie ein Transistorradio von Sony kaufen und sich zu einem neuen Produkt inspirieren lassen, wie es bei der **Inspiration** Tateisis für einen **kontaklosen Schalter** der Fall war. Viele von uns haben angesichts der Komplexität das **Verlangen** verloren, **eine neue Herausforderung anzunehmen!**

Während des Jahrzehnts vor der Veröffentlichung der ersten Ausgabe dieser Arbeit hatte ich Gelegenheit, sehr viele Wirtschaftsfragen mit Kazuma Tateisi zu diskutieren. Seine Einsicht, sein Verständnis und sein Gedächtnis übersteigen das der meisten Administratoren, sogar wenn sie in Höchstform sind. **Eine derartige geistige Frische** kann nicht einfach der westlichen Medizin zugeschrieben werden. Tateisi bezieht offensichtlich seine **Motivationskraft aus seiner Vorliebe zur Übernahme von Risiken**, bei denen er die Rolle des Herausforderers spielt und sich **»unmögliche« Ziele** setzt.

Einige Merkmale der administrativen Fähigkeiten von Tateisi verdienen eine besondere Erwähnung:

1. Wie ein Naturwissenschaftler beobachtet Tateisi ständig die Dinge.

Das schließt nicht nur die Bewegung der Menschen, des Geldes und der Information ein, sondern ebenso **gesellschaftliche** Phänomene. Er besitzt eine außergewöhnliche Fähigkeit, **Veränderungen in der Welt zu entdecken**.

Ständig schießt er mit der Frage los: »Warum?« - sein Mittel zum Ausbrüten neuer Ideen.

Diese wissbegierige Haltung hat unter anderem in Unternehmungen Früchte getragen, die mit Verkehrssteuerung, der Arbeit in einer Bahnstation und im Finanzbereich zu tun haben.

2. Tateisi ist inspiriert durch erstklassige Menschen.

Sein Bekanntenkreis ist extrem groß und erstreckt sich über seine Hobbys und künstlerischen Aktivitäten ebenso wie seine geschäftlichen Bemühungen. Von Yoichi Ueno wurde er besonders zur Automation inspiriert, von Katsuzo Nishi zur Kybernetik und von **Peter F. Drucker über das operationale Divisionssystem.**

Genau gesagt, sind diese drei keine Spezialisten in den entsprechenden Gebieten. Es sind Menschen, die er respektiert, und aus ihren Worten bezieht er Inspirationen für die Ideen, die für ihn bereits Bedeutung haben.

3. Tateisi ist seiner Zeit voraus.

Beim Verfolgen der abstrakten Gebiete von Automation und Kybernetik hatte er keine Modelle. Praktisch alle frühen Projekte wurden auf der Grundlage einer Idee und einer Vorstellung über die Zukunft entworfen. Die verschiedenen herausragenden Unternehmungen, die heute existieren, entstanden tatsächlich vor dem Hintergrund zahlreicher Fehler. Der Kreditkartenautomat, den Omron für Canteen entwickelte, fand damals keinen Markt. Diese Lage zwang zu einem späteren Strategiewandel in Richtung auf Bankterminals.

Zwanzig Jahre später ist dieses Bedürfnis schließlich in den Vereinigten Staaten in Form der Nachfrage nach Kinokartenautomaten und ähnlichem entstanden. Tateisi war auch mit der **Einführung von Divisionen** bei Omron Tateisi für elektronische Transaktionen und für Informationssysteme zehn Jahre seiner Zeit voraus.

4. Tateisi setzte die gesellschaftlichen Verantwortungen einer Unternehmung in die Praxis um.

Was Tateisi für die Behinderten getan hat, war eine eigene Geschichte, obwohl er in diesem Buch wenig davon spricht. Sein Ansatz basierte auf der Überzeugung, daß Behinderte dieselben Aufgaben wie Nichtbehinderte übernehmen können, wenn ihre verbliebenen Funktionen mit denen von Maschinen integriert werden könnten. Das ist ein besonders humanistisches Konzept und eines, das einen Höhepunkt für einen »Kybernetiker« darstellt. In die Verwaltungssprache übersetzt: Omron Taiyo Denki liegt auf dem entgegen gesetzten Pol der bekannten Vorstellung vom Homo oeconomicus.

Die Augen von Tateisi, dem Administrator, blicken ohne Zweifel immer noch **zehn Jahre seiner Zeit voraus**. Fügen Sie zu dieser Eigenschaft noch fünfzig Jahre Verwaltungs- und Lebenserfahrung hinzu, und Sie haben einen Mann, dessen Zeitrahmen in Verwaltung und Innovation sicherlich den eines gewöhnlichen Managers übersteigt. In diesem Buch schlägt er nicht nur Wege vor, **das »Big-Business-Syndrom« abzuwenden**, sondern umreißt eine Philosophie, die ohne Zweifel ihre Relevanz für kommende Generationen behält.

Es freut mich besonders, daß mit dieser neuen Auflage das Buch *The Eternal Venture Spirit* auch dem deutschen Leser zugänglich ist. Wir Japaner sind bekannt dafür, alles, was wir an Wissen und Wegen anderer in der Welt aufnehmen können, ausfindig zu machen. Wir übersetzen ganze Bibliotheken ins Japanische. **Aber wir haben auch vieles den anderen mitzuteilen.** Aber so vieles davon verläßt niemals die japanische Sprache. Glücklicherweise können deutsch sprechende Menschen, die an Japan und der japanischen Wirtschaft interessiert sind, jetzt von dem Buch *The Eternal Venture Spirit* von Kazuma Tateisi lernen. Ein würdiges japanisches Rollenmodell.

Kenichi Ohmae
Direktor
Mc Kinsey & Company, Inc.

Das Big-Business-Syndrom

Kapitel 1 DIAGNOSE

Mitte des Jahres 1983 führten wir bei Omron Tateisi Electronics eine Reorganisation des Unternehmens durch, um eine Krankheit auszumerzen, die an Omron nagte, eine Krankheit, die ich das **Big-Business-Syndrom** nenne.

Ein paar Jahre zuvor hatten die Diskussionen über dieses Leiden der privaten Wirtschaft Japans Zeitungen und Magazine beherrscht, wobei nicht selten von der »britischen«, auch schon einmal von der »französischen Krankheit« die Rede war.

Das Big-Business-Syndrom kann an den folgenden **Symptomen** erkannt werden:

1. eine hochgradig zentralisierte und aufgeblähte Bürokratie,
2. eine Vermehrung spezieller Verfahren und Genehmigungen, um Routineentscheidungen zu treffen,
3. eine zunehmende Zahl von Sitzungen, um zu Entscheidungen zu gelangen, und
4. das Hin- und Herschieben von Problemen zwischen den Abteilungen.

Letztendlich werden dann Entscheidungen vertagt, weil Entscheidungsträger nicht dazu bereit sind, eine genau definierte Verantwortung zu übernehmen.

Das Resultat: Kommunikationen und Instruktionen an die vorderste Linie, dem eigentlichen Ort des Problems, **verzögern sich unendlich**, bis sich diese Mangelsituation irgendwann in eine Machtsituation verwandelt.

Diese Erosion der Reaktionsfähigkeit einer Organisation **zerstört jedes Effizienzdenken**, das vorher vielleicht existiert hat

(Abbildung 1)

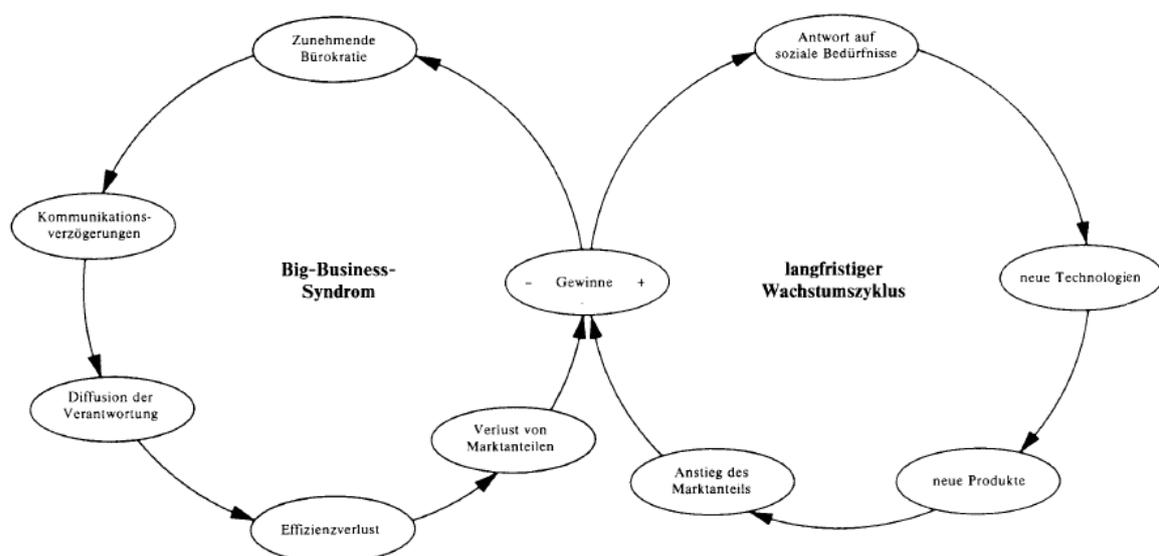


Abbildung 1: Das Big-Business-Syndrom - eine natürliche Wachstumsfolge

Anmerkung: Wenn ein Unternehmen größer wird, kommt es zum Big-Business-Syndrom, das sein Wachstum begrenzt, weil

es die Fähigkeit einschränkt, mit Technologie und Produkten zu reagieren.

Ich bemerkte diese Symptome bei Omron erstmals im Herbst 1981. Es war vielleicht die Intuition eines Gründerunternehmers, die mir sagte, daß etwas nicht stimmte.

Bei aufmerksamerem Hinsehen bemerkte ich, daß die **interne Reaktionsfähigkeit** offenkundig schwächer geworden war. Als zum Beispiel der Lagerbestand angeschwollen war, blieb sogar die konkrete Anweisung »Lagerbestand abbauen« erfolglos. Ich stellte auch fest, daß die **Reaktion auf externe Anfragen** viel langsamer geworden war. Unsere **Fähigkeit, schnell** auf die Nachfrage eines Kunden zu reagieren, war erodiert.

Als wir kleiner waren und ein Kunde nach einer Produktmodifikation oder -entwicklung gefragt hätte, die seinen unmittelbaren Bedarf betroffen hätten, dann hätte der Vertreter schnell über diese Nachfrage Bericht erstattet, woraufhin die Techniker ohne irgendwelche Zeichnungen die Teile angefertigt hätten. Wenn der zusammengebaute Prototyp zufrieden stellend ausgesehen hätte, wäre er direkt zum Kunden gebracht worden. Die Vorverhandlungen wären abgewickelt worden, und wir hätten den Auftrag an Ort und Stelle gehabt. Anfang der achtziger Jahre waren wir jedoch so groß geworden, daß eine derartige Transaktion zwei oder drei Monate dauerte.

Die Kunden arbeiten an den verschiedensten Projekten, und ihre Nachfragen erfordern eine schnelle Reaktion. **Gehen wir nicht schnell auf ihre Bedürfnisse ein**, dann werden sie sich an jemanden wenden, der dazu in der Lage ist.

In der Branche für Steuerungstechnik, der Stütze von Omron, war der 40-Prozent-Marktanteil, den wir in den späten siebziger Jahren verzeichnen konnten, in weniger als fünf Jahren auf 37 Prozent gefallen. Hauptgrund für diesen Rückgang war eine zunehmende Kluft zwischen den Kundenbedürfnissen und unseren Produktentwicklungen und -verbesserungen.

Das war ein deutliches Symptom des Big-Business-Syndroms. Mir schauderte bei dem Gedanken, was passieren würde, wenn diese Entwicklung nicht mehr aufzuhalten gewesen wäre. Jedenfalls möchten wir nie mehr in solch eine Situation geraten. Wenn Bummelei einmal in Gang ist, dann besteht die Gefahr eines schnellen Abstiegs

Die Angst vor der schmerzlosen Krankheit

Die Erkrankungen, in deren **frühen Stadien** der menschliche Körper **keinen** Schmerz verspürt, sind die gefährlichsten. Dafür sind aber, wie zum Beispiel bei verschiedenen Krebsformen, die letzten Krankheitsstadien um so schmerzhafter.

Auf ähnliche Weise ist das Big-Business-Syndrom eine **chronische** Krankheit, die in ihren frühen Stadien schmerzlos verläuft. Darüber hinaus wird der Schmerz, der an der tatsächlichen operativen Linie verspürt wird, **eher nicht** an die Unternehmensspitze übertragen, was wiederum gefährlich ist.

Geht beispielsweise ein Kunde verloren, dessen jährliches Auftragsvolumen in etwa bei 100000 Dollar liegt, aufgrund der langsamen Reaktion eines leitenden Angestellten, dann kriegt der **Vertreter an vorderster Linie den Schmerz** zu spüren.

Wenn eine Organisation zu groß und komplex wird - wenn die Information, die von der Ebene der Kundenkontakte zur Unternehmensspitze einige Stufen passieren muß, und wenn Sitzungen endlos dauern -, dann **verliert der Schmerz** unterwegs seine Intensität.

Besonders bösartig ist das Problem überall dort, **wo keine schlechten Neuigkeiten zu den Vorgesetzten durchgelassen werden**, um die eigene Position zu schützen. (*KS: es gibt 2004 bei Putzmeister Leute, denen das schon auffällt*) Wenn der Unternehmensleitung aber Probleme verheimlicht werden, dann können die dafür verantwortlichen Manager die Bedeutung eines Kundenverlustes nicht richtig einschätzen. Deshalb wird das Problem chronisch und geht schließlich auf Kosten der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens.

Eine Hauptursache für OMRONs Verlust an Marktanteilen war demnach folgende:

Die Topmanager waren sich des Schmerzes an der Frontlinie nicht bewusst.

Auf der höchsten Ebene der Entscheidungsstruktur entstehen ebenfalls große Probleme im Zusammenhang mit dem BigBusiness- Syndrom.

Das höchste Entscheidungsorgan bei Omron war der Geschäftsführungsausschuß des Board of Directors. Es bestand aus **neun Direktoren**, die **zweimal monatlich** zusammenkamen. Verschiedene Maßnahmen, die dem Geschäftsführungsausschuß zur Bewilligung vorgelegt wurden, entpuppten sich im Laufe der Zeit zu unübersichtlichen Vorlagen, während sie durch die Sitzungen der Abteilungsleiter und Divisionsmanager gingen.

Aufgrund dieser **vielen** Entscheidungsschritte verging außerdem sehr viel Zeit, bis Vorschläge dem Geschäftsführungsausschuß präsentiert wurden. Wenn einige Aspekte eines Vorschlags unvollständig zu sein schienen, dann setzte sich zudem irgendjemand dafür ein, er solle zur Überarbeitung **zurückgeschickt** werden. Eine Entscheidung zu diesem Thema würde dann bis zur nächsten oder übernächsten Sitzung vertagt, und so verstrichen zwei oder gar vier Wochen.

Dieses Problem erreichte sogar die drei für Entwicklung, Produktion und Marketing verantwortlichen Direktoren. Das System zwang den leitenden Direktor, als Berater und Koordinator für die Linie zu fungieren, wobei er jedoch keine direkte Kontrolle über die Arbeitsplätze hatte. In der Praxis sah es aber so aus, daß die Empfehlung des Direktors an der Basis wie eine direkte Anweisung interpretiert wurde. Dadurch wurde die Befehlskette konfus, die Kreativität an der Basis war behindert, und die Kommunikation über Probleme funktionierte nicht mehr.

Ein anderes Problem hing mit dem President zusammen, der die Sitzungen des Geschäftsführungsausschusses leitete. Theoretisch waren die endgültigen Entscheidungen sein Ressort. Aber **oft bekam der kollektive Wille der Direktoren ein größeres Gewicht** bei der Entscheidung. Der **Verantwortungsbereich** war wieder einmal nicht klar genug definiert.

Der Divisionsleiter, der an einer Sitzung des Committees teilnahm, um eine Präsentation zu geben, brachte oft den Abteilungsleiter mit, der direkt die Verantwortung für das entsprechende Projekt hatte. Nach einigen einführenden Bemerkungen delegierte der Divisionschef die weitere Erklärung des Vorschlags an den Abteilungsleiter. Da aber **vom Divisionsleiter erwartet** wurde, daß er genügend mit der Materie vertraut ist, um selbst die Präsentation durchzuführen, waren wir nicht sehr darüber erfreut, daß er seinen Untergebenen wie seinen Bevollmächtigten behandelte.

Ein weiteres Problem lag darin, daß es **keine direkte Kommunikation** zwischen den Linienmanagern auf Divisionsleiterebene und den Direktoren gab. Sogar wenn sie an deren Sitzungen teilnahmen, um einen Vorschlag zu offerieren, hatten sie keine Gelegenheit zu einem echten Dialog mit dem Chairman oder dem President. Am Ende waren alle Aufgaben nur halb erledigt, und die **Verantwortung blieb unklar**. Zurück blieb eine **diffuse Verantwortungsmentalität** und ein unflexibles und reaktionsunfähiges System, das auf einem **falschen Bedürfnis nach Übereinstimmung** basierte.

Je größer ein Unternehmen wird, desto stärker herrscht unter den Führungskräften die Tendenz vor, die Dinge **einstimmig** zu entscheiden. Gewinnt diese Tendenz die Oberhand, dann werden vielleicht Entscheidungen, die nur den geringsten Dissens erzeugen, auf unbestimmte Zeit vertagt. Wenn die Sitzungen nur einmal monatlich abgehalten werden, dann wird die Entscheidung eben für einen ganzen Monat vertagt.

Bei der Übernahme von Entscheidungsverantwortung habe ich immer für **den Einsatz der Siebzig-Zug-Dreißig-Regel** plädiert. Im Falle eines geplanten neuen Operationszweiges gilt folgende Regel:

Wenn es 70 Prozent Vertrauen in das Unternehmen zu geben scheint, dann schreite man zur Tat. Die 30 Prozent Zweifel sollten das **Nachdenken darüber anregen**, welche Maßnahmen ergriffen werden müßten, um auftretende Defizite zu beheben. Man kennt das als **kalkuliertes Risiko**.

Ein Projekt muß man mit einem gewagten Streich in die Welt setzen. Eine Entscheidung ohne Risiko ist in Wirklichkeit überhaupt keine Entscheidung.

Im Lichte heutiger rasanter Veränderungen engt vielleicht sogar die Siebzig-zu-dreißig-Regel zu sehr ein. **In manchen Zeiten ist daher eine Dreißig-zu-siebzig-Regel bestimmt der bessere Weg.** Ein genereller Einsatz der Siebzig-zu-dreißig-Regel im ganzen Unternehmen ist meiner Meinung nach sowieso ein Fehler. Vom Board of Directors bis nach unten ist es eine **Einladung zum langsamen Reagieren.**

Die Vorahnung der Gewerkschaftsvertreter

„Menschen sprechen normalerweise ungern über Probleme. Aber da die Dinge sich soweit entwickelt haben, denke ich, daß Sie sich alle darüber im klaren sein sollten, was geschieht.“

Das waren meine Worte an eine Gruppe von Gewerkschaftsvertretern bei einem informellen Treffen zwischen Belegschaft und Management Anfang des Jahres 1983. Ich vertrat weiter meine Meinung, daß sich das Big-Business-Syndrom im Unternehmen eingenistet hatte.

*»Während der vergangenen vier bis fünf Jahre hat Omron Marktanteile bei den Steuerungsanlagen, die unser Lebensblut sind, verloren. Wir sackten von unserem Vierzig-Prozent-Anteil auf siebenunddreißig Prozent runter. Was bedeutete nun ein Rückgang des Marktanteils um drei Prozent? Der heutige Automationsmarkt beläuft sich ungefähr auf dreihundert Milliarden Yen jährlich. Als Pioniere der Automation haben wir diesen Markt mit unserem eigenen Schweiß und Blut **aufgebaut**. Und jetzt haben wir passiv drei Prozent an zweit- und drittklassige Hersteller abgetreten. Drei Prozent sind ungefähr neun Milliarden Yen, und wenn wir die Hälfte davon für Preissteigerung berücksichtigen, dann haben wir nahezu viereinhalb Milliarden Yen hart verdienten Gewinn verloren.*

*Die wichtigste Ursache dafür war die **langsame Entwicklung neuer Produkte**. Unsere langsame Reaktion auf Benutzerbedürfnisse hat sogar einige unserer besten Kunden verprellt. **Die Vertreter vor Ort spüren den Schmerz am deutlichsten**. Da wir auf Kundennachfragen nicht gezielt eingegangen sind, müssen wir passiv zusehen, daß wichtige Kunden zu Konkurrenzherstellern wechseln. Alles, was Sie tun können, ist herumstehen und Däumchen drehen. Die **Frontlinie schreit vor Schmerzen**. Inzwischen ist die Unternehmensstruktur so aufgebläht, **daß sie den Schmerz „Oben“ nicht mehr spürt**. Sehen Sie, das ist das **Grundmerkmal des Big-Business-Syndroms**, mit dem unser Unternehmen jetzt infiziert ist.«*

Nach diesen Worten suchten wir ein kleines Restaurant in Kyoto auf, wo wir mit den Gewerkschaftsvertretern während des Essens Meinungen austauschten. Die Einstellung der jungen Gewerkschaftsvertreter überraschte mich.

»Herr Tateisi, wir sind sehr erfreut darüber, daß wir gehört haben, was Sie heute gesagt haben.«

»Wie können Sie über diese schlechte Nachricht erfreut sein?«

»Sehen Sie, wir haben seit langem aufgehört, uns über diese Dinge Sorgen zu machen. Warum sollten wir schließlich denken, daß die da oben betroffen wären? Wenn die sich wirklich Sorgen gemacht hätten, dann hätten sie etwas getan, aber das haben sie nie. Also wenn wir sogar besorgt gewesen wären, hätte das nichts geholfen. Aber heute schlägt kein anderer als der Chairman selbst Alarm - und bietet ein Rezept zur Kurierung des Problems an. Jetzt wissen wir, daß die **Leute an der Spitze aufrichtig besorgt** sind, und deswegen sind wir froh.«

Als ich das hörte, war auch ich froh. Solange wir einige dieser jungen Menschen voller Hingabe unter uns wissen und wenn wir unsere Karten richtig ausspielen würden, könnten wir Omron bestimmt revitalisieren.

Wenige Tage darauf hielt der Omron Development Club, eine bundesweite Organisation der Vertreter, seinen Neujahrsempfang im Prince Hotel in Tokyo ab. Nachdem die Ehrengäste

gegangen waren, hielt ich vor den Insidern denselben Vortrag, den ich vor den Gewerkschaftsvertretern gehalten hatte. Unmittelbar danach war ich von sieben oder acht Vertretern umringt, die ebenso erfreut waren wie diese jungen Gewerkschaftsvertreter. Ich stellte ihnen einige Fragen.

»Also, was geschieht ?« - »Beißt sich nicht Thanks in Ihrem Markt für photoelektrische Schalter fest?« (*Thanks war ein Venture-Unternehmen für photoelektrische Schalter im Nagoya mit dreihundert Angestellten.*)

»Es ist eine Katastrophe. Sie beißen sich nicht nur in uns fest, sie fressen uns total auf.«

Ich war bestürzt. Während der letzten Jahre hatte ich schon davon gehört, wie Thanks durch geschicktes Manövrieren in die Marktlücken der Produktlinie von Omron eingestiegen war. Aber das war noch nicht alles, wie ich jetzt feststellen mußte. Bei zahllosen Aufträgen, sogar wenn die Kunden noch notwendige Verbesserungen der Arbeitseinsparungen sahen, meisterte das Venture-Unternehmen die Probleme, gewann das Vertrauen der Kunden und verleibte sich mehr von unserem Markt ein.

Um es deutlicher auszudrücken: Die **robuste Vitalität** dieses Venture-Unternehmens namens Thanks war von genau **derselben Stärke, die Omron dreißig Jahre früher erfolgreich gemacht hatte.**

Das goldene Jahrzehnt waren die sechziger Jahre gewesen. In dieser Zeit erwarb sich Omron seinen Reputation als Forschungs- und Entwicklungsunternehmen. Es begann 1960 mit der Entwicklung eines kontaktlosen Annäherungsschalters. Dabei handelte es sich um die weltweit erste Anwendung von Halbleitern in der Steuerungstechnologie - eine Innovation, die der anlaufenden elektronischen Revolution einen enormen Antrieb gab. Es ging weiter mit unserer selbständigen Entwicklung von Cybernation (Computergestützte Steuerungstechnologie) im Jahr 1963 - ganz eindeutig eine Innovation, die wir in der folgenden Zeit für Pioniersysteme wie etwa Verkehrsleitnetzwerke, automatisierte Bahnstationen und Online-Bankautomaten benutzten.

Die folgende Geschichte ist ein gutes **Beispiel des unternehmerischen Geistes, der uns in die goldenen Jahre führte ...**

Ein Prototyp in vier Tagen

Im Jahre 1955 öffnete sich der Vorhang für den japanischen Markt für Haushaltsgeräte. Ein Unternehmen namens Tokyo Tsushin Kogyo (jetzt als Sony bekannt) brachte das erste Fünfbandtransistorradio der Welt auf den Markt sowie in den folgenden Jahren Fernseher, Waschmaschinen und Mixer. Der Markt wurde von einer großen Palette weiterer elektrischer Geräte überflutet.

Zwischen 1955 und 1970 wuchs Omron aus seiner Position als Haupthersteller von Elektroteilen für Kogyo zu einem größeren Unternehmen heran. Der japanische Markt für Automation wurde entscheidend von uns aufgebaut. Mit Entschlossenheit rückten wir in den Markt für Haushaltsgeräte und stimulierten die Nachfrage nach Automationstechnik im Rahmen der technologischen Innovationen des gestiegenen Kostenbewußtseins bei der Herstellung.

Der Druckschalter für Haushaltspumpen, der noch immer in unserer Kurayoshi-Fabrik hergestellt wird, brachte uns auf diesen Weg.

Damals war Herr Tanahashi, der jetzige Direktor unseres Forschungslabors für Systemtechnologie, ein Neuling im Verkauf und der einzige Angestellte in einer Filiale im Stadtteil Umegaecho in Osaka. Dort hatte er die folgende Unterhaltung mit einem unserer leitenden Direktoren, Shiro Fukui, der von einer Geschäftsreise auf dem Weg nach Hause war.

»Vor kurzem kam ein Mann von einer Firma namens Sanyo Electric und kaufte ein paar Mikroschalter.«

»Sanyo? Was Sie nicht sagen! Erzählen Sie mir Genaueres.«

»Ich erklärte ihm einige der Anwendungen der Mikroschalter, die im Katalog beschrieben sind, wie sie beispielsweise als Druckschalter für Pumpen verwendet werden können. Danach verneigte sich der Mann höflich und ging. Kennen Sie das Unternehmen?«

»Sie meinen, Sie kennen nicht einmal dieses große Unternehmen? Sie machen sich besser direkt mit einigen unserer Produkte auf den Weg dorthin!«

Der unerwartete Ruffel klang Tanahashi noch in den Ohren, als er am nächsten Morgen zu Sanyo eilte und dort detailliert die Schalter erklärte. Man bat ihn, in ein paar Tagen wiederzukommen. Bei seiner Rückkehr breitete man vor ihm einen Entwurf für eine automatische Haushaltspumpe aus und fragte: »Können Sie uns in vier Tagen einen Druckschalter dafür liefern?«

Tanahashis erster Gedanke war: »Das ist unmöglich!« Aber nach kurzem Nachdenken antwortete er: »Wir werden unser Bestes tun.«

Damals predigte ich den Angestellten immer wieder: »Haltet den Termin ein!« Und: **»Der Kunde hat allererste Priorität!«** Es war damals üblich, nötigenfalls die Nacht über zu arbeiten, um einen Liefertermin einzuhalten, gerade dann, wenn die Realisierung des Auftrags ein wenig unmöglich erschien.

Als Tanahashi mir die Entwürfe brachte und die Situation erklärte, ordnete ich an, sofort mit der Arbeit zu beginnen.

Genau zu diesem Zeitpunkt beschloss ich den Einstieg in die Branche für Haushaltsgeräte. Ich rief die Manager zu mir und teilte ihnen folgendes mit: »Dieser Druckschalter hat mich davon überzeugt, daß wir im großen Stil den Markt für Haushaltsgeräte ansteuern sollten. Es handelt sich um einen Industriezweig, der für seine Kosteneinsparungen bekannt ist. Aber wir sollten keine Angst davor haben. Es ist im Gegenteil unsere Chance, unsere Kompetenzen bei der Kosteneffizienz, den Produktionsmethoden und den Verkaufstechniken zu erweitern.«

23

Die Forschungs- und Entwicklungsgruppe war noch eher klein. Aber die Mitarbeiter setzten alles an die Entwicklung dieses Druckschalters. Sie entwarfen ein vierseitiges Gummiteil, ein Modell aus Zinkguß, usw. Es war der Inbegriff harter Arbeit. Der Druckschalter war in vier Tagen fertig!

Als Tanahashi stolz zu Sanyo ging und dort den Prototyp zeigte, fielen dem Supervisor fast die Augen aus dem Kopf.

»Obwohl ich Ihnen nur vier Tage Zeit gegeben hatte, dachte ich doch, daß Sie zehn bräuchten«, sagte er. »Aber irgendwie haben Sie es in der Frist geschafft.«

Von der Minute an hatte Sanyo Vertrauen in Omron. Diese »Vitalität« forcierte den Aufstieg von Omron zwischen 1955 und den späten sechziger Jahren. 1983 war jedoch diese Motivation infolge des Big-Business-Syndroms aus dem Unternehmen verschwunden, wie ich an diesem Gespräch mit dem Vertreter ablesen konnte.

Mir war klar: Omron mußte zur Genesung von diesem Big Business-Syndrom lernen, **erneut wie ein kleines Unternehmen zu operieren.**

Kapitel 2

Behandlung

Omron hatte harte Aufbauarbeit geleistet. Es war uns praktisch unmöglich, das Selbstverständnis zu schaffen, das einmal das relativ kleine 110-Mann-Unternehmen ausgezeichnet hatte. Statt dessen entwarf ich ein Modell, das im wesentlichen denselben Effekt haben mußte.

Ich stellte mir vor, Omron würde so operieren, als ob **jede seiner Divisionen kleine Unternehmen für sich wären**. Ich war sicher, daß ich durch die Einführung einiger kleiner Divisionen von **angemessener Größe** und die **Übertragung der vollständigen Macht an sie** mit

einem Schlag das Big-Business-Syndrom ausrotten könnte. Omron konnte wieder zu der reaktionsfähigen Struktur zurückkehren, die ich 1955 entworfen hatte, um die Anfänge der Automationsindustrie in Japan voranzutreiben. Es war ein Weg, um zum Ausgangspunkt zurückzukehren und um Omron den Geist des Unternehmertums einzuflößen.

Ich spreche von einer Bewusstseins- Revolution, einer **Wiederbelebung des Geistes zur Übernahme von Unternehmensrisiken**, der die hohen Wachstumsraten bei OMRON charakterisierte. Eine derartige Neubelebung würde uns dazu befähigen, Geschäfte in einer freien und ungebundenen Art durchzuführen, **ohne großen Druck von oben** und mit unbegrenzter **Verwendung der natürlichen Talente**. Wir würden zu einem Arbeitsstil zurückkehren, der sich in einem konstant kreativen Milieu entwickeln könnte.

Meine Hoffnung galt einer **Neubelebung dieser goldenen Ära von Forschung und Entwicklung**, in der Omron die ganze Zeit über **vor Energie sprudelte** und ein bedeutendes neues Produkt nach dem anderen entwickelte. *(KS: Wie kann man diesen Geist ständig wach halten und immer wieder neu beleben...?)*

Wir setzten im Juni 1983 einen Plan zur Unternehmensre-strukturierung um. Damals hatten wir ungefähr 5300 Angestellte.

Um den hinter dieser Restrukturierung liegenden Sinn edem Mitarbeiter ins Bewußtsein zu bringen, wählten wir drei Slogans, die **jeder täglich wiederholen** mußte:

»Jeder verkauft«;
»Schnelle Reaktion«;
»Schnelles Handeln«.

Jeden Morgen, wenn sich die Angestellten zum erstenmal sahen, hatten sie sich mit diesen Slogans **anstelle des normalen »Guten Morgens«** zu begrüßen, damit sie sich die Ideen merkten und sie sich in ihren Köpfen festsetzten, wenn sie an ihre Arbeit gingen.

Der Restrukturierungsplan hatte zwei Säulen. Eine bestand daraus, das Management näher mit den konkreten Arbeitsbedingungen zu verbinden. Die andere bestand daraus, einige **angemessen große und vollständig autonome Divisionen** zu errichten, **die als kleine Unternehmen im Unternehmen** operieren sollten.

Blitzangriffstaktiken an der Spitze

Zur näheren Anbindung der Manager an die konkreten Arbeitsbedingungen schafften wir zunächst einmal das Entscheidungsorgan an der Spitze ab, nämlich den neun Mitglieder zählenden Geschäftsführungsausschuß des Board of Directors. An seiner Stelle richteten wir ein **Führungsgremium aus drei Topmanagern** des Unternehmens ein - Chairman, President und Vice-President. Während sich der Geschäftsführungsausschuß zweimal monatlich traf, kam der modernisierte Verwaltungsrat gemäß seines **Mottos »Blitzangriff«** anfangs **wöchentlich** zusammen

Die drei Mitglieder des Führungsgremiums sind die stell-vertretenden Direktoren, die durch ihre individuellen Entschei-dungen und Handlungen letztlich Vyrantwortung für die inter-nen und externen Unternehmensgeschäfte tragen. Die Beratun-gen, ModJfikationen und Entscheidungen sind natürlich die stärkste Kraft des Unternehmens, von wo aus alle andere Macht ausgeht. Seine Entscheidungen werden außerdem sehr schnell getroffen. Wenn dem Gremium von Divisionsebene aus ein Vorschlag zugeleitet wird, dann wird darüber definitiv inner-halb einer Woche entschieden. Die Realisierung der »schnellen Reaktion« beginnt bei den Topmanagern.

Gibt es ein Problem mit einer Division oder mit deren Personal, dann muß das Gremium nicht auf an der Basis entworfene und vorgelegte Maßnahmen warten. Es kann den Chef der Division oder der Zentrale, der eine Reihe von Divisionen überblickt, herbeizitieren und erhält **direkte Informationen**

und **Empfehlungen**. Eine **Entscheidung kann dann an Ort und Stelle** getroffen werden. Manchmal reicht eine Division ein Ersuchen nach einem Gespräch mit dem Gremium auf dem Weg über das Büro des President ein. Je nach Problem dauern die Beratungen ein paar Stunden oder einen halben Tag lang. Sogar eher proble-matische Dinge können normalerweise innerhalb eines halben Tages entschieden werden.

Wenn das Führungsgremium eine Entscheidung fällt, dann gibt es keine Anweisung zu ihrer Umsetzung. **Diese Verantwortung und Autorität ist vollständig an die Division delegiert**. Das Gremium handelt **eher wie ein Beratungsorgan**.

Mit diesem Arrangement konnte ich mein Know-how als Un-ternehmenschef, das ich in fast fünfzigjähriger Erfahrung auf-gebaut hatte, ausgezeichnet einbringen. Dies beschränkte sich nicht auf die Beratung der Divisionsleiter. Über das Führungs-gremium konnte ich meine -rworbene Kompetenz hinsicht-lich der Führungsentscheidungen auf den President und den Vice-President übertragen. Dies war unter der vorherigen Ein-richtung des Managementcommittees nicht möglich gewesen.

Früher war ich immer bei den Sitzungen des Geschäftsfüh-rungsausschusses anwesend, aber nur als ein Mitglied unter anderen. Meine **Rolle als Chairman** war in Wirklichkeit wie im japanischen Noh-Drama mehr die eines »**Souffleurs**«. In einem Noh-Theaterstück gibt es einen Souffleur auf der Bühne, der, wenn der Hauptdarsteller einige Worte seines Sprechgesanges vergessen hat, sofort die nötigen Textteile parat hat. Der Schau-spieler vergißt selten ein Wort, aber der Souffleur muß bereit sein, an jeder Stelle einsteigen zu können. Deshalb muß er den Text ebensogut oder noch besser als der Schauspieler be-herrschen. Während der Sitzungen des Geschäftsführungsaus-schusses übernahm ich über drei oder vier Jahre hinweg die Rolle des »Souffleurs« für den President.

Zeichnete sich während der Tagung des Committees ein Defizit ab, dann war ein direktes Soufflieren tatsächlich nicht einfach. Als Chairman hatte ich einen etwas geringeren Status als der CEO einzunehmen. Ich konnte nicht einfach mit mei-nen Meinungen herausplatzen. Wenn der President und ich in einem Punkt verschiedener Meinung waren, dann konnten wir nicht gut unsere Positionen vor dem Committee diskutieren, ohne unsere Glaubwürdigkeit zu gefährden. In diesem Arrange-ment standen, der President, der die Sitzung leitete, und ich als Chairman des Boards (und nur als Souffleur der Sitzung) prak-tisch auf verschiedenen Stufen.

In der neuen Struktur standen jedoch die drei Mitglieder des Führungsgremiums - Chairman, President und Vice-President - auf derselben Stufe. Das ermöglichte einen offenen Austausch. Meine fünfzigjährige Erfahrung konnte voll zur Geltung gebracht werden, was für den President einem Training on the Job gleichkam.

Das **System des Führungsgremiums** ist übrigens ziemlich **effektiv zur Ausbildung von Führungskräften**.

Venture-Management durch Dezentralisation

Das System kleiner Divisionen, die andere Säule des Reorgani-sationsplanes, bestand aus Divisionszentralen, die auf unseren Primärmärkten basierten. Diese leitenden Divisionen dienten als Schirm für die verschiedenen Produktdivisionen. Die Er-richtung einer Reihe kleiner und mittelgroßer Unternehmen im Großunternehmen sollte ein Venture-Management stimulieren.

Die meisten unserer Hauptkonkurrenten waren kleine Unter-nehmen mit großer Vitalität - sogenannte Venture Businesses. Durch die völlige Dezentralisation der Macht an kleine unter-nehmerische Divisionen operierte jede auf derselben Ebene wie ihr jeweiliger Konkurrent. Wenn der Hauptrivale etwa zwei-oder dreihundert Angestellte hatte, dann hatte unsere ent-sprechende Einheit höchstens vier- oder fünfhundert. **Unser Ziel war die Gegenüberstellung von mehr oder weniger gleich großen Kräften**. Durch die Motivierung einer **Wettbewerbsmentalität** sollte ein **Bewußtseinswandel** angeregt werden.

Auf der Grundlage dieses Ansatzes gründeten wir zunächst eine Divisionszentrale für jeden unserer vier Hauptmärkte: Steuerungskomponenten, elektronische Geldüberweisungssysteme, öffentliche Dienstleistungssysteme und Büroautomationssysteme.

In der Division für »Steuerungskomponenten«, die ungefähr 70 Prozent unseres Gesamtumsatzes ausmacht, wurden elf kleine, in jedem der anderen Bereiche zwei Divisionen eingerichtet. Zusätzlich wurden drei unabhängige Divisionen gegründet: die Division für Medizintechnik, die für industrielle Steuerungssysteme und die für Halbleiterherstellung (1984 aufgelöst).

Insgesamt gründeten wir zwanzig Divisionen - zwanzig Venture Businesses im Unternehmen (Abbildungen 2 und 3).

Diese zwanzig »mittelgroßen Geschäftseinheiten« oder **strategischen Geschäftseinheiten (SGE) waren zu allem autorisiert**, und zwar von Forschung und Entwicklung bis zu Produktion, eigenem Marketing und sogar Überseemarketing.

>>> S 30

Zum Thema Dezentralisation....

Aus „Unternehmensevolution – eine japanische Firmenphilosophie“
von Kazuma Tateisi / ISBN 3-430-19045-2 (Seite 121 – 127)

Kapitel 10 Das Producer- System

Omron legte 1955 den Grundstein für den Markt für Automation in Japan. Durch die Ausarbeitung und ständige Verbesserung verschiedener für die Automation erforderliche Steuerungstechniken, wie etwa Mikroschalter, Magnetrelais und Zeitrelais, übernahmen wir die Marktführung. Infolgedessen kam es zu schnellem Produktions- und Umsatzanstieg. Ein primäres Kennzeichen dieser Unternehmensaktivitäten war die Tendenz in Richtung einer Multiproduktherstellung mit kleinen Stückzahlen, welches das Produktionsmanagement ziemlich erschwerte. Natürlich ist eine Umsatzsteigerung immer willkommen. Wenn aber keine Mittel zum Management der Produktion entworfen werden, gerät die Situation bald außer Kontrolle. Da ich dieses Problem von Anfang an sah, dachte ich viel darüber nach und kam auf die Idee des Producer-Systems.

Das Producer-System ist eine Methode zur Ausdehnung der Produktion in einer vollständig unabhängigen Weise, indem eine Reihe von Fabriken in der Form von Subunternehmen gegründet werden, statt zum ursprünglichen Unternehmen neue Fabriken hinzuzufügen. Bezogen auf das eigentliche Unternehmen, bedeutete dies, daß Omron eine neue Steuerungstechnik für den Einsatz in der Automationstechnik entwickeln und zum Zeitpunkt seiner kommerziellen Nutzung ein neues, ganz selbständiges Subunternehmen gründen würde. Dieser neue »Producer« würde eine Fabrik zur Fließbandproduktion großer Stückzahlen einer begrenzten Anzahl von Produkten errichten. Wenn der nächste Gerätetyp entwickelt würde, würde der nächste Subunternehmer für die Produktion gegründet. Die Serie von Fabriken, die Omron auf diese Weise errichtet hat, werden Producer-Fabriken oder P-Fabriken genannt.

Bei schneller Zunahme der Produktzahl ist ein effektives Management schwierig, wenn alle Produkte in den unternehmenseigenen Fabriken hergestellt werden. Die Verwaltung wird viel einfacher, wenn die Fabriken als Subunternehmer dezentralisiert sind und jede nur wenige Produkte in großer Stückzahl herstellt. Insgesamt gesehen, ist Omron an einer Multiproduktherstellung kleiner Mengen beteiligt. Jedes der verschiedenen spezialisierten Subunternehmen stellt jedoch eine hohe Stückzahl einer kleinen Produktpalette her. Ein solches System steigert die Produktivität, das Ziel des Producer-Systems.

Da jede P-Fabrik ein separates Unternehmen darstellt, ist sie natürlich völlig selbständig. Die Idealgröße liegt bei ca. fünfzig Angestellten und basiert auf den Grenzen einer effektiven Verwaltung.

In der Praxis übernahm ich nach der Errichtung einer jeden P-Fabrik für alle Pflichten die persönliche Verantwortung, bis das Personal ungefähr die Zahl fünfzig erreicht hatte.

Um das Ziel der Selbständigkeit über alle unsere Operationen voranzutreiben, ersannen wir auch separate Unternehmen für Absatz und Forschung. Die Zahl dieser Unternehmen stieg schnell an. Alle brauchten ausgebildete Manager. Da aber die Muttergesellschaft keinen Personalüberschuß hatte, konnten wir den Bedarf der Subunternehmen nicht decken. Die Lösung bei Omron als Muttergesellschaft bestand darin, als zentralisierte Verwaltung zu agieren. Wir kümmerten uns um den großen Teil der Büroarbeit, die für Finanzen, Personal, allgemeine Angelegenheiten, Materialbeschaffung und den anschließenden Service anfiel. Da Absatz, Forschung und Entwicklung von darauf spezialisierten Subunternehmen übernommen wurden, konnten sich die Manager der P-Fabriken **ausschließlich auf Produktion** und Betriebsklima konzentrieren. Dadurch war der Arbeitsaufwand bei der Leitung der Subunternehmen zwischen dem dezentralisierten Management, das vom Subunternehmen selbst übernommen wurde, und den zusammengelegten Verwaltungsdiensten der Muttergesellschaft in einem Verhältnis aufgeteilt, das ca. 30 Prozent Dezentralisierung und 70 Prozent Zentralisierung aufwies.

Nehmen wir die Beschaffung als Beispiel. Jede P-Fabrik schickt ihre Teile- und Materialanforderung an die Materialabteilung bei Omron, die die erforderliche Gesamtmenge für alle Fabriken bestellt und sie dann entsprechend der Order verteilt. Kapitalbeschaffung und offene Rechnungen werden ebenfalls von der Muttergesellschaft geregelt. Inzwischen liefert das separate Absatzunternehmen die fertig gestellten Produkte von allen Fabriken aus und regelt den gesamten Marketingprozeß. Mit diesem System konnten wir häufig die Leitung der Subunternehmen **in die Hände junger Manager legen**. Ich fand, daß die relativ einfache Verwaltung einer Produktionslinie und des Personals fast jedem aus dem mittleren Management anvertraut werden kann.

Die Dezentralisierung des Managements

Das Producer-System war eine Form der Dezentralisation des Managements. Im Japan der fünfziger Jahre war dies ein neues Mittel der Unternehmensleitung. Dezentralisiertes Handeln bedeutet, daß man den Persönlichkeiten und Kompetenzen der Menschen vertraut. Wenn ein Unternehmen sich die Anregung der individuellen Entwicklung zum Ziel gesetzt hat, dann wird die Dezentralisierung demgemäß zu einem idealen Unternehmensmuster.

Omron bemüht sich in einem Maß, das bei japanischen Unternehmen ungewöhnlich ist, um die Motivation aller Mitarbeiter, ihre Individualität und Kompetenz ungebremst zu entfalten.

Wir haben konsequent so vielen Mitarbeitern wie möglich die Autorität zu selbständigem Handeln übertragen. Da die Belastung der Menschen mit unterschiedlichen Aufgaben quer zu diesem Ziel liegt, ist es besser, einige Verpflichtungen an eine zentrale Verwaltung zu delegieren. Dadurch kann sich jeder frei auf seine spezielle Arbeit konzentrieren, die seine Kreativität erfordert. Während das Konzept eines dezentralen Managements in Japan von Professor Peter Drucker bei seinem Aufenthalt 1959 bekannt gemacht und danach die Divisionsstruktur weitgehend angenommen wurde, hatte Omron ähnliche Maßnahmen einige Jahre früher in Form der Producer-Systeme ergriffen.

Die erste P-Fabrik, Nishikyo Electric Manufacturing Company, wurde 1955 in einem gemieteten Gebäude einer Weberei im Distrikt Nishijin in Kyoto errichtet. Die Hauptprodukte waren kleinste Druckschalter, und unsere neu entwickelten Mikroschalter wurden für den Einbau in Haushaltswasserpumpen verwendet. Im Jahr darauf bekamen wir einen anderen Auftrag für diese Kleinstdruckschalter für denselben Zweck, allerdings von einem anderen Herstellerbetrieb. Es war eine Zeit intensiver Konkurrenz in der neuen Branche für Haushaltsgeräte, und die Hersteller kauften nur ungern ihre Teile bei dem Lieferanten, der ihre jeweilige Konkurrenz belieferte. Es gab aber keinen anderen einheimischen Lieferanten, und so hatten sie keine andere Wahl, als sich an Omron zu wenden. Damit dieses Unternehmen sein Gesicht wahren konnte, gründete ich eine zweite P-Fabrik, Rakunan Electric Manufacturing Company, auf der Südseite von Kyoto, um für einen zweiten Kunden Druckschalter zu produzieren.

Während der nächsten Jahre wurde eine Reihe von P-Fabriken in und um Kyoto erbaut: Sagano Electric und Rakuto Electric 1957, Yamashiro Electric 1958, Gojo Electric 1959, Ogura Electric und Tateisi Electric Kusato 1960 sowie Tateisi Electric Mishima 1961.

Wir erzielten exzellente Ergebnisse mit dem zu 30 Prozent dezentralisierten und zu 70 Prozent zentralisierten Producer-System. Der Nettoumsatz stieg in nur fünf Jahren um ein Zehnfaches, von 0,12 Milliarden im Jahr 1954, also kurz bevor das System eingeführt wurde, auf 1,2 Milliarden Yen im Jahr 1959. Der Hauptgrund für dieses explosive Wachstum war die frühe Erkennung des Automationszeitalters und unsere Betonung von Forschung und Entwicklung, um eine neue Steuerungstechnik nach der anderen zu entwickeln. Natürlich hatte die Managementrevolution in Form des Producer-Systems ebenso stark zu unserem Wachstum beigetragen.

Als Mitglied der Japan Office Efficiency Association besuchte ich das erste Seminar von Professor Drucker. Anschließend zeigte ich ihm die Gegend von Kyoto. Ich nahm meinen zweiten Sohn Nabuo als unseren Dolmetscher mit, und er machte den Vorschlag, Professor Drucker zu uns nach Hause einzuladen. Als Teilnehmer des Kyoto Homestay Program für ausländische Touristen waren wir es gewohnt, Ausländer zu Gast zu haben. Als Professor Drucker angekommen und in unserem Wohnzimmer Platz genommen hatte, fragte er mich, wie viele Kinder ich hätte. »Ich habe fünf Söhne und zwei Töchter«, antwortete ich. »Sogar zu Hause sind Sie ein Experte für Dezentralisation«, scherzte er, da er mein Producer-System kannte. Von diesem Moment an begann ich diesen Mann wirklich zu mögen. Mit den Jahren wurden wir enge Freunde.

Dezentralisierung der Verwaltung

Im Jahr 1962 hatten wir insgesamt elf Fabriken nach dem Producer-System errichtet. Der Operationsumfang jeder Fabrik weitete sich allmählich aus, und einige hatten inzwischen 200 oder 300 Mitarbeiter. In der ganzen Organisation von Omron waren insgesamt 1700 Personen beschäftigt. Als die P-Fabriken diese Größe erreicht hatten, wurde der zentrale Verwaltungsstab, der in der Unternehmenszentrale reibungslos funktionierte, mit einigen Problemen konfrontiert. Die Zentrale erhielt zum Beispiel alle Kundenaufträge und verteilte sie entsprechend unter die verschiedenen P-Fabriken. Als der Umfang dieser Arbeit zunahm, stieg auch die Mitarbeiterzahl in der Hauptverwaltung. Zur richtigen Zuweisung der Aufträge an die verschiedenen P-Fabriken war eine genaue Kenntnis der Produktionssituation in jeder Fabrik nötig, weswegen jede Fabrik jeden Tag detaillierte Berichte anfertigte. Infolgedessen waren mehr und mehr Leute in den P-Fabriken mit der Abfassung von Tagesberichten beschäftigt. Dasselbe Problem tauchte bei der Materialbeschaffung auf.

Überall schwoll die Hauptverwaltung bis zu dem Punkt an, ab dem die Produktivität merklich leidet.

Am anderen Ende drückten die unabhängigen Unternehmen, die die P-Fabriken leiteten, den Wunsch aus, ihre Angelegenheiten selbst zu managen.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren entschied ich mich für die Einleitung eines Wechsels der Politik **weg von einer zentralen Verwaltung**. Angefangen beim Wechseln der Manager in Führungspositionen aus der Hauptverwaltung in die P-Fabriken als leitende Direktoren, wurde die bestehende Politik von 30 Prozent Dezentralisation und 70 Prozent Zentralisation in ein Verhältnis von 70 zu 30 Prozent umgewandelt. Allgemein gesagt, bekamen die P-Fabriken die Gesamtverantwortung für Forschung und Entwicklung, Buchhaltung, Finanzen, Teile- und Materialbeschaffung **und Personal**. Gleichzeitig schafften wir die zentrale Abteilung ab, die die Produktion koordiniert hatte, und schickten statt dessen die Aufträge direkt vom Absatzunternehmen an die P-Fabriken. Dadurch wurde die Belastung durch die Tagesberichte in den P-Fabriken praktisch aufgehoben. Weil der Wechsel zu den neuen Systemen wahrscheinlich zu Auftragsstaus bei gewissen Firmen und zu Verspätungen bei den Lieferterminen zu führen schien, beließen wir die Verantwortungen zum Erhalt von Rückmeldungen und zum Ausführen von Korrekturen in der Hauptverwaltung, um jeden Engpaß zu vermeiden.

Wir nannten das neue System **autonomes Producer-System**. Es führte nicht zur Auflösung der Hauptmerkmale des früheren Systems, sondern **stärkte die Dezentralisierung durch die volle Entwicklung der Unabhängigkeit**. Die leitenden Direktoren, die aus der Hauptverwaltung geschickt worden waren, bekamen die Gesamtverantwortung für ihre P-Fabriken, und die Betriebsleiter wurden ihre Assistenten. Natürlich verblieben solche Bereiche wie Unternehmenspolitik, Finanzierung, Steuern sowie **Forschung und Entwicklung** in den Händen der **Hauptverwaltung**. Aber andererseits erledigten die leitenden Direktoren die Angelegenheiten der P-Fabriken ganz selbständig.

Nach dem Wechsel zu dem autonomen Producer-System im September 1962 wurde mir deutlich bewußt, daß ein Unternehmen ein lebender Organismus ist, der sich ständig verändert. Es

kommt darauf an, daß Manager sich gegenüber diesen Veränderungen aufmerksam verhalten und schnell geeignete Organisationsumstellungen realisieren.

Ex Website:

Omron — determined to meet the challenge of creating a better tomorrow.

Message From President 0501



Since its foundation, Omron has remained faithful to its motto, ***“At work for a better life, a better world for all,”*** as it promotes business operations essential for the convenience and comfort of society. Omron has consistently maintained a people-oriented approach and maximized its ability to **offer greater customer benefits through the cultivation of social needs.**

These **two central** elements comprise Omron’s **genetic makeup**. By capitalizing on its proprietary **Sensing & Control technology**, Omron remains committed to creating newer and higher value throughout society by enhancing manufacturing efficiency, improving urban areas and office convenience, and supporting home and hospital medical care.

Recently, the business environment has undergone **radical change**. In 2001, to respond to this transformation, Omron launched

Grand Design (GD) 2010,

a long-term corporate vision targeting the first decade of the present century. Accordingly, we are currently implementing management practices that assure growth while maintaining sound profits through **corporate value management** aimed at achieving our goal of **maximizing corporate value on a long-term basis.**

As a responsible member of society, we are determined to contribute to society through both, business operations and corporate citizenship activities.

To accurately respond to increasingly diversified and intricate customer requirements, we will continue to evolve, to **maintain our corporate dynamism and to make judgments from the customer’s point of view.**

Umschlag - Seiten - Text

Die Ständige Evolution ***The Eternal Venture Spirit***

Zu Beginn der fünfziger Jahre stand in Japan ein eher unbedeutender Betrieb kurz vor dem Konkurs. Der Betrieb mit seinen gerade einmal dreißig Mitarbeitern hieß Omron Tateisi Electronics - und so heißt er noch heute.

Nicht nur das: Omron Tateisi Electronics ist mittlerweile eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Elektronikindustrie. Vergleichbare spektakuläre Firmengeschichten gibt es immer wieder. In jedem Industrieland kommt sie mehr als einmal vor, diese atemberaubende Entwicklung vom Nobody zum Giganten.

Und doch ist es immer wieder faszinierend, die Geschichte eines solchen Unternehmens nachzuvollziehen, denn **jede Geschichte hat ihre eigenen Kapitel** - Kapitel, deren einzelne Seiten stets neue, weil andere Eindrücke davon vermitteln, welche Weichen gestellt worden sind, die die Schienen zum Erfolg geöffnet haben.

Hinter den jeweiligen Weichen steht meist jemand, der diese Weichen entwickelt und letztendlich bedient hat, und so hat der Erfolg eines Unternehmens meist auch immer einen Namen - den Namen des Menschen, der am Schalterpult sitzt und bestimmt, welcher Weg einzuschlagen ist.

Kazuma Tateisi, geboren 1900, ist der Name des Weichenstellers, des Motors, der dem ehemals dahindümpelnden Betrieb den Auftrieb gegeben hat, der es ihm ermöglichte, schließlich auf den Wogen des Erfolgs zu schwimmen. Zu Beginn seines eindrucksvollen Weges folgte Kazuma Tateisi zunächst einer Idee, aus der sich dann **eine eigene Gesetzmäßigkeit** entwickelte, die letztendlich zu einer **Unternehmensphilosophie** führte.

Die Idee Tateisis war die Vision von der Zukunft seines Unternehmens. Für dieses zukünftige, nur in der Vorstellung existierende Unternehmen galt es,

- Ziele zu suchen, den Rahmen für das Erreichen dieser Ziele abzustecken,
- die Strukturen dieses Rahmens zu entwickeln und schließlich
- eine Organisation aufzubauen –
- eine Organisation, die Raum läßt für neue Ideen und neue Ziele,
- die auch den Freiraum läßt, der für Management und Mitarbeiter notwendig ist,
- um dem Unternehmen die **Impulse** zu geben für **seine ständige Evolution**.