

Toyota Motorsport GmbH

TMG in NRW ?!

Ein Erfahrungsbericht

Automobilkongress für Unternehmen und Wissenschaft
an der Ruhr-Universität Bochum, 31.05. / 01.06.2005

Rob Leupen, GM Human Resources

Toyota Motorsport GmbH (TMG) heute

- TMG ist eine 100%ige Tochter der Toyota Motor Corporation
- hightech F1-Werkstätten auf über 30.000 qm Betriebsfläche
- Investitionsvolumen seit 1999 über EUR 125.000.000
- über 600 MitarbeiterInnen aus 32 Nationen
(Personalstand in Oktober 1998: 292 MA)
- Panasonic Toyota Racing ist eines von zwei F1-Teams,
welches das komplette Fahrzeug unter einem Dach
entwickelt und herstellt!

Ziele des Toyota F1-Engagements

- Weltweite Markenverbreitung
- Imagesteigerung: dynamisch & aufregend
- Motivation der weltweiten Toyota Familie
- Technische Innovation
- Konstanter Mitstreiter um die F1-Weltmeisterschaft

Human Resources

Das Umfeld

- Hightech
 - ⇒ Windkanal, Prüfstände
 - ⇒ Materialforschung, Kohlefaser
- sofortiges Feedback von Ergebnissen (Kaizen / PDCA)
- Ursachenanalyse (Genchi Genbutsu)
- Transparenz
- Teamwork

Unsere Mitarbeiter

- F1-erfahrene Personen für Schlüsselpositionen
- Hochqualifizierte Spezialisten (Ingenieure und Fachkräfte)
- Junge, hochmotivierte und bestens ausgebildete Berufsanfänger
 - ⇒ On-the-job-training
- Nachwuchsförderung durch Praktikum, Ausbildung und Diplomarbeit
 - ⇒ Traineeship
 - ⇒ On-the-job-training

Personalstruktur April 2005

F1 Projekt gesamt: über 600 Mitarbeiter

- ⇒ davon unbefristet 89%, befristet 7%
- ⇒ davon Azubis, Trainees und Diplomanden 4%

Über 80% der MA arbeiten in Entwicklung und Produktion:

- ⇒ davon Ingenieure 45%
- ⇒ davon Gewerblich 50%
- ⇒ davon Azubis, Trainees und Diplomanden 5%

Verhältnis MA weiblich/männlich: 12% zu 88%

Verhältnis Ingenieure weiblich/männlich: 4,6% zu 95,4%

Altersdurchschnitt TMG gesamt: 37,13 Jahre

Fluktuationsrate: 7,58%

Recruitmentquellen

- Universitäten
 - ⇒ Maschinenbau, Fahrzeugtechnik – Deutschland (z.B. FH Köln, Rhein. FH, RWTH)
 - ⇒ Chassis / Aerodynamik – Grossbritannien, Niederlande (z.B. Imperial College, Cranfield, TH Delft)
 - ⇒ Simulation / Vehicle Dynamics – Frankreich, Niederlande (z.B. ENSA, ESTECA, TH Delft, TH Eindhoven)
- Motorsportbranche, Luft- und Raumfahrtindustrie, Automobilzuliefererindustrie

Know-how Defizite in NRW / Deutschland

- Composite- (Verbundstoff-)verarbeitung !
- Aerodynamik
- Simulation / Vehicle Dynamics

Lösungen

- Lehrlingsausbildung
 - Nachwuchs intern aufbauen
 - Diplomandenbetreuung
- } Praktika & Diplomprojekte
- Kooperation mit technischen Partnern (Sponsoren) und Zulieferern
 - ⇒ Kommunikation
 - ⇒ Technologietransfer
- ⇒ „Toyota Way“: On-the-job-training!

Fazit Situation Recruitment

- generell gute Voraussetzungen!
- vorhandene Defizite in NRW / Deutschland werden kompensiert durch internationales Recruitment und On-the-job-training sowie Ausbildungsprogramme

aber

- Industriementalität in Deutschland!
- fehlende Motorsportkultur

A large, dynamic red brushstroke graphic in the top right corner of the slide.

Forschung & Entwicklung

Barrieren bei der Toyota Motorsport GmbH

- ⇒ Research & Development Ressourcen im Haus
- ⇒ strenge Geheimhaltung aufgrund der Wettbewerbssituation in F1
- ⇒ enormer Zeit- und Entwicklungsdruck
- ⇒ persönliche Kontakte

Barrieren bei den Zulieferern und Universitäten

- ⇒ keine „Akquisitionsmentalität“
- ⇒ Unternehmenssprache Englisch
- ⇒ geprüfte Konzepte und professionelle Präsentation der Idee
- ⇒ fachliche Orientierung der allgemeinen Projektinformationen (nicht marktorientiert)
- ⇒ Positivbeispiele: Cerobear, Cemecon, DLR

- ⇒ kaum vorhandene Aktivitäten

Zulieferer

Zulieferersituation

Grossbritannien

viele F1-Teams in räumlicher Nähe

- ⇒ gute Zuliefererstruktur für Motorsport
- ⇒ aber: hohe Zuliefererauslastung

Deutschland

Panasonic Toyota Racing als einziges F1 Team in Deutschland, aber Zulieferindustrie vorhanden

- ⇒ 15% der Zulieferer liefern 80% der Fahrzeugteile
- ⇒ **nur 4% der Teile kommen aus NRW, 40% aus Deutschland**

Die Anforderungen

- Unternehmenssprache Englisch
- kontinuierliches Streben nach Perfektion

⇒ P(lan) = Product Quality (100%)

⇒ D(o) = Delivery on Time (100%)

⇒ C(heck) = Communication

⇒ A(ction) = Agility

Barrieren und Defizite

- fehlende Flexibilität
 - geringe Risikobereitschaft
 - mangelnde Kreativität und Innovation
 - keine „Akquisitionsmentalität“
- ⇒ „Toyota Way“: Supplier Development!
- ⇒ aber: zeit- und ressourcenintensiv

Fazit

Großteil der Zulieferer außerhalb NRWs / Deutschlands

⇒ viele Barrieren

aber: Potential zur Zusammenarbeit vorhanden

⇒ als Dienstleister, z.B. im Bereich

⇒ Präzisionszerspanung

⇒ Oberflächenbeschichtung

⇒ Werkstoffvergütung

⇒ als Forschungs- und Entwicklungspartner, z.B. im Bereich

⇒ Sonderwerkstoffe

⇒ Prüf- und Testmethoden

⇒ Leichtbau

⇒ **ungenutztes Potential**

A large, dynamic red brushstroke graphic in the top right corner of the slide.

Standort NRW / Deutschland

Barrieren

- Komplexe Gesetzgebung und Auflagen:
Umwelt- und Emissionsschutz, Kündigungsschutz, Teilzeit- und Befristungsgesetz, Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsgesetz, Baurecht
 - ⇒ hohe Anforderungen an Verwaltung und Planung (Bürokratie)
 - ⇒ aber: hierdurch auch hohe Qualitätssicherung und –standards
- hohe Lohn- und Investitionskosten
 - ⇒ hohes Gehaltsniveau
 - ⇒ hohe Kapitalbindung und -abschreibung
- negatives Image der „deutschen Gesellschaft“
 - ⇒ bürokratisch, unflexibel, humorlos, Service-Wüste

Wegbereiter

- gute geographische Lage (zentral in Europa)
- gute Infrastruktur (Flughäfen, Autobahnnetz, etc.)
- gute Kooperation mit regionalen und kommunalen Behörden
- hoher Ausbildungsstandard (aber: zu hohes Einstiegsalter)
- hohe Lebensqualität am Standort Köln
- positives Image der „deutschen Gesellschaft“
 - ⇒ fleißig, pünktlich, organisiert
 - ⇒ hierdurch Stabilität und Kontinuität
- japanische Strukturen ähneln denen in Deutschland

TMG in Köln-Marsdorf

Vorhandene Strukturen (WRC, Le Mans) entwickelt seit 1979
⇒ aber: Ausbau notwendig

Toyota's Unternehmensphilosophie: „**The Toyota Way**“

„Challenge & Respect for People“

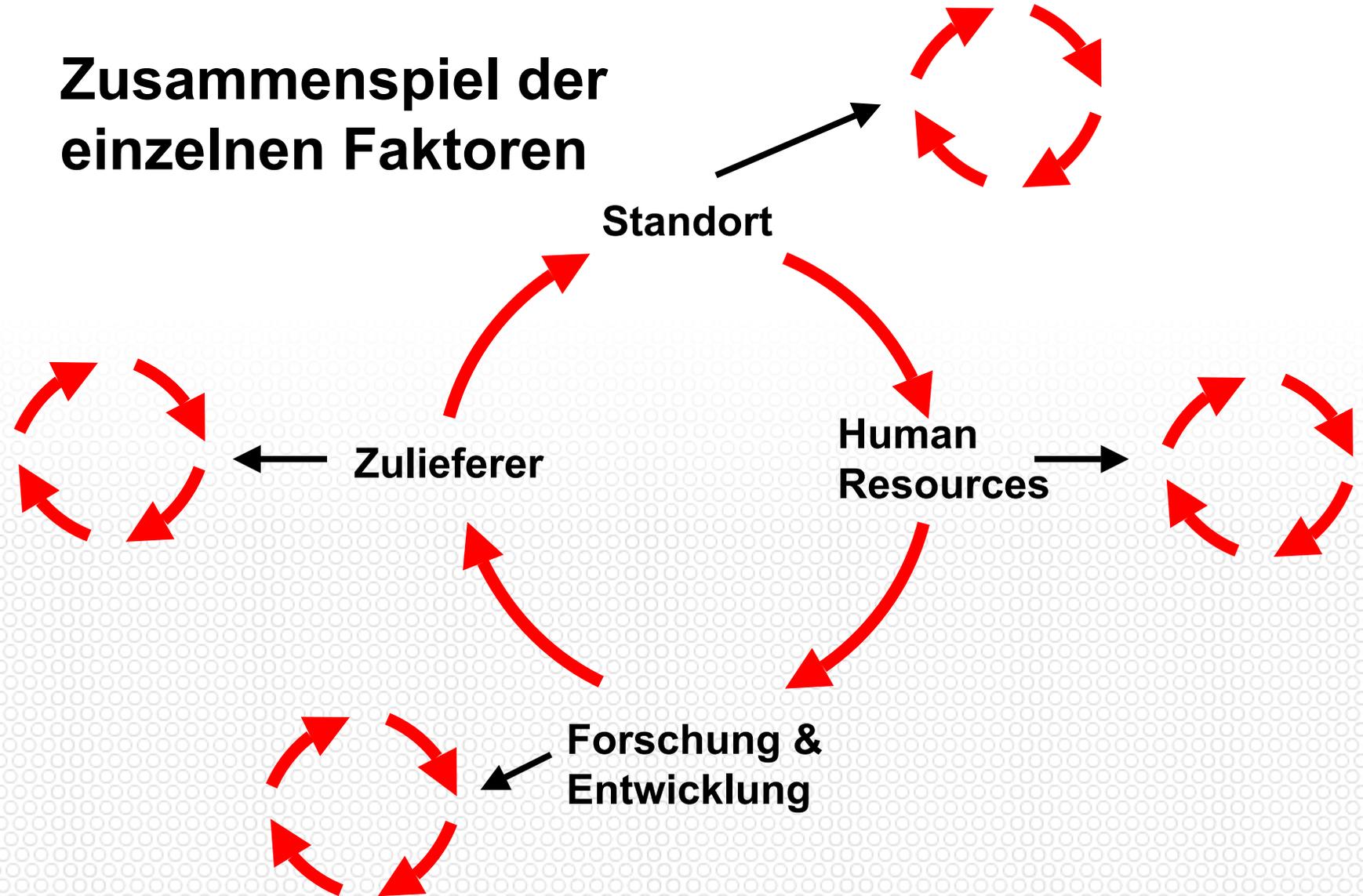
- ⇒ aus der eigenen Kultur entwickeln
- ⇒ Vertrauen
- ⇒ weniger Integrationskonflikte

Fazit Standort

Trotz vieler Barrieren sind die Wegbereiter in der Überzahl

⇒ Standort als eine Stärke des Unternehmens!

Zusammenspiel der einzelnen Faktoren



Challenge & Continuous Improvement

der Motivator



F1 Weltmeister



**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**