

Die Basic Business Philosophy der Panasonic-Gruppe

Einleitung: Die Rückkehr zur „Basic Business Philosophy“

Sehr geehrte Mitarbeiter der Panasonic-Gruppe, was wissen Sie wirklich über die Managementkonzepte bei Panasonic? „Die Managementkonzepte sind das Grundlegende Unternehmensziel, das Unternehmenscredo und die Sieben Grundsätze – oder nicht?“, werden einige von Ihnen sagen, andere vielleicht: „Es geht um die Idee, dass der Beitrag zur Gesellschaft das Ziel des Unternehmens ist.“ Meistens geht das Verständnis nicht viel tiefer.

Seitdem ich zum CEO ernannt worden bin, aber auch schon davor, als ich mit verschiedenen herausfordernden Aufgaben betraut meine Erfahrungen als Manager sammelte, habe ich das starke Gefühl, dass wir uns in einer Krise befinden. Panasonic hat seine ehemaligen Stärken verloren, erzielt kein Wachstum mehr und einige Geschäftsbereiche sind in einer extrem schwierigen Situation. Ich glaube, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass viele der Mitarbeiter die grundlegenden Managementkonzepte, d.h. unsere „Basic Business Philosophy“ nicht richtig oder nicht umfassend verstanden haben.

Wir möchten, dass jeder einzelne von Ihnen seine Fähigkeiten und Fertigkeiten weitestmöglich zur Entfaltung bringt. Dafür müssen wir das anzustrebende Ideal gründlich analysieren, uns gegenseitig mitteilen, was gesagt werden muss, rasche und hochwertige Entscheidungen treffen, wofür wir die verschiedenen Meinungen unterschiedlicher Menschen zusammenführen, und uns unermüdlich für Verbesserungen einsetzen. Nur so können wir, ungeschlagen von der Konkurrenz, unseren Kunden und der Gesellschaft von Nutzen sein. Wir müssen unablässig die aktuelle Lage unvoreingenommen einschätzen. Falls die aktuelle Richtung nicht mit der gesellschaftlichen Gesamtlage übereinstimmt, oder falls es eine noch bessere Vorgehensweise gibt, dürfen wir nicht zögern, um so schnell wie möglich diesen neuen und besseren Weg zu beschreiten. Ich glaube, dass früher, als Panasonic noch stark war, dieser Geist an sehr vielen Arbeitsplätzen vorhanden war, und dass darin die Stärke von Panasonic lag.

Wir denken, dass in unserer Unternehmensgruppe wir alle, jeder einzelne,

die Manager sind. Damit Panasonic wieder zu neuer Stärke erblüht, haben wir das Wissen und die Erfahrungen vieler Menschen zusammengetragen und diese Gedanken, die jeder von uns in seiner Rolle als Manager befolgen sollte, schriftlich zusammengefasst. Ich hoffe, dass alle Mitarbeiter der Panasonic-Gruppe sich diese Lektüre immer wieder zu Herzen nehmen, und sie die Ideen der „Basic Business Philosophy“ tagtäglich in ihrer jeweiligen Arbeit in die Praxis umsetzen. Lassen Sie uns alle gemeinsam, Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen, Kunden und Handelspartner, eine Gesellschaft errichten, die Wohlstand in materieller wie geistiger Hinsicht bietet.

1. Oktober 2021

Yuki Kusumi

CEO der Panasonic-Gruppe

1. Die Bestimmung des Unternehmens

Warum existieren eigentlich Unternehmen? Der Gründer unseres Unternehmens, Konosuke Matsushita, sah die Rolle und Bestimmung von Unternehmen darin, den Menschen den Wunsch nach einem „Leben in größerem Wohlstand“ zu erfüllen.

Er war also der Meinung, dass die eigentliche Bestimmung von Unternehmen darin liege, zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen, indem sie für das Leben der Menschen nützliche Waren und Dienstleistungen in hoher Qualität, zu einem angemessenen Preis und in der richtigen Menge anbieten. Folglich sei auch der Eigentümer eines Unternehmens, das einer derartigen Bestimmung verpflichtet ist, nicht das Unternehmen an sich, sondern die Gesellschaft. Dafür hat Konosuke Matsushita den Begriff „das Unternehmen als öffentliche Einrichtung“ geprägt.

Wenn man von der Idee ausgeht, dass ein Unternehmen eine öffentliche Einrichtung ist, dann sind auch die Ressourcen, die für die Aktivitäten des Unternehmens notwendig sind, also Menschen, Kapital, Boden und Güter etc., dem Unternehmen nur von der Gesellschaft anvertraut worden. Und aus diesem Grund muss das Unternehmen diese Ressourcen auch bestmöglich einsetzen und mithilfe ihres Einsatzes einen Mehrwert erschaffen, um so wiederum einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Die Ansicht, dass ein Unternehmen das Ziel verfolge, Gewinn zu machen, ist allgemein verbreitet. Aber wir von Panasonic sind der Meinung, dass „ein Unternehmen den Gewinn von der Gesellschaft als Belohnung dafür erhält, dass es für die Gesellschaft einen Beitrag geleistet hat.“ Anders gesagt: je höher der Beitrag ist, den man der Gesellschaft gibt, desto höher wird auch Gewinn sein. Umgekehrt kann man daraus die Schlussfolgerung ziehen, dass ein Unternehmen, das keinen Gewinn erwirtschaftet, seiner gesellschaftlichen Verpflichtung nicht nachkommt bzw. keine ausreichenden Fähigkeiten dazu hat. Dann muss es umgehend reformiert werden.

Ein wirtschaftlich aktives Unternehmen unterhält viele unterschiedliche Beziehungen zu verschiedenen Interessengruppen, beispielsweise zu seinen

Kunden, Geschäftspartnern, Aktionären oder zur Gesellschaft. Da nun ein „Unternehmen eine öffentliche Einrichtung“ ist, ist es aus gesellschaftlicher Perspektive nicht akzeptabel, wenn das Unternehmen sich auf Kosten dieser Interessengruppen fortentwickelt. Nur eine Entwicklung, die sich gemeinsam in Beziehung zu allen Beteiligten entfaltet, ist der einzige Weg für ein lang anhaltendes Wachstum.

Für ein Unternehmen, das seiner gesellschaftliche Verantwortung gerecht werden möchte, sind die Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. In einer sich unentwegt wandelnden Gesellschaft ist es für ein Unternehmen unmöglich, seine gesellschaftliche Verantwortung zu erfüllen und dauerhaft einen Mehrwert für die Gesellschaft zu produzieren, wenn jeder einzelne Mitarbeiter die ihm zugewiesene Arbeit nur ausübt und bewahren will. Jeder, der in einem Unternehmen arbeitet, sollte jeden Tag – und sei es auch nur ein bisschen – seine eigene Arbeit verbessern. Nur so kann eine Erhöhung unseres Lebensstandards und eine Entwicklung der Gesellschaft erreicht werden.

2. Die Bestimmung der Panasonic-Gruppe und die aktuellen Herausforderungen

Der Gründer der Panasonic-Gruppe hatte viel über die wahre Bestimmung von Unternehmen nachgedacht. Am 5. Mai 1932 hatte er alle damaligen Mitarbeiter zusammengerufen und ein eindrückliches Statement diesbezüglich abgegeben. Dieses Ereignis wird innerhalb der Panasonic-Gruppe „Meichi“ genannt, das „Erkennen der wahren Bestimmung unseres Unternehmens“.

Der Unternehmensgründer erklärte, dass „die Bestimmung für uns Unternehmer darin liegt, die Armut zu überwinden und Wohlstand zu mehren. Allein zu diesem Zweck ist es Unternehmen erlaubt, erfolgreich zu sein.“ Und er appellierte, dass mit unbegrenzt vielen und günstigen Gütern – so wie zu jener Zeit in Japan das Leitungswasser unbegrenzt und billig war –, also mit einer „nicht endenden Produktion von Waren“ die Armut überwunden werden könne.

Die wahre Bedeutung, die in dieser „Leitungswasserphilosophie“ enthalten ist, beschrieb er jedoch mit den folgenden richtungsweisenden Worten: „Das

Glück der Menschen kann nur durch Reichtum auf sowohl materieller wie auch geistiger Ebene erzielt und vermehrt werden. Erst wenn eine Zufriedenheit auf geistiger Ebene und das Angebot von Gütern zusammenfallen, stellt sich bei den Menschen ein beständiges Glücksgefühl ein.“

Der Gründer stellte in Hinblick auf die Realisierung dieser Bestimmung einen „250-Jahres-Plan“, der in zehn Abschnitte zu je 25 Jahren unterteilt war, und mit dem er die Errichtung eines „Paradieses“, also einer „idealen Gesellschaft“ anvisierte. Aber dieser 250-Jahres-Plan hörte nach den ersten 250 Jahren nicht auf. Es folgten nochmals 250 Jahre, in denen ein noch höheres gesellschaftliches Ideal angestrebt werden sollte, wobei die zur Umsetzung notwendigen Mittel an dem zu dieser Zeit gültigen Ideal ausrichten sollten.

Die „Leitungswasserphilosophie“ wurde vor circa 90 Jahren formuliert, aber die Idee, nach der Verwirklichung von materiellem und geistigem Wohlstand zu streben, ist auch heutzutage weiterhin aktuell.

Eigentlich sind viele Gesellschaften, allen voran in den entwickelten Industriestaaten, mit Gütern gesättigt. Jedoch besteht die große Sorge, dass insbesondere in Anbetracht der immer rascher fortschreitenden Umweltzerstörung und der drohenden Erschöpfung unserer Energiequellen unsere Kinder, Enkel und künftige Generationen nicht mehr denselben Wohlstand werden genießen können wie wir heute.

Wir haben, wenn es darum ging, Wohlstand zu erreichen, unsere Aktivitäten bisher darauf konzentriert Güter bereitzustellen. Aber wir müssen uns eingestehen, dass dieser Zustand noch sehr weit von der „idealen Gesellschaft“ entfernt ist. Jedoch ist es uns nicht möglich, den Weg, den wir gekommen sind, zurückzugehen. Wir müssen uns von unserem jetzigen Standpunkt ausgehend erneut fragen, wie eine „ideale Gesellschaft“ mit materiellem wie auch geistigem Wohlstand eigentlich aussieht, und dann beherzt auf ihre Verwirklichung hinarbeiten.

Für die Realisierung dieser „idealen Gesellschaft“ ist es notwendig, dass wir uns bewusst den jeweils aktuellen gesellschaftlichen Problemen stellen und uns

für ihre Lösung einsetzen. Und zu den dringendsten Problemen, um die wir uns im 21. Jahrhundert kümmern müssen, gehören die globalen Umweltprobleme.

Die Panasonic-Gruppe hat sich schon seit vielen Jahren mit diesem Thema befasst und 1991 – weltweit als eine der ersten – eine Umwelt-Charta erlassen. Um auch in Zukunft als Unternehmen weiterhin führend bei der Bewältigung von Umweltproblemen zu sein, müssen wir proaktiv Maßnahmen in vielen verschiedenen Bereichen ergreifen, angefangen bei der Minimierung der Umweltbelastung durch unsere Produkte und Dienstleistungen oder der Reduzierung des Energieverbrauchs bei unseren Produktionsprozessen.

3. Das Grundlegende Unternehmensziel

Der Zweck und die Bestimmung der Tätigkeiten der Panasonic-Gruppe richten sich weiterhin an der Idee der „Meichi-Erkenntnis“ aus und dies wird in unserem „Grundlegenden Unternehmensziel“ prägnant zum Ausdruck gebracht. Dieses Grundlegende Unternehmensziel ist der Kompass für all unsere wirtschaftliche Aktivitäten und auch das Fundament für die Ausrichtung unseres Unternehmens.

In Anerkennung unserer Verantwortung als Industrieunternehmen setzen wir unsere Kraft für den Fortschritt und die Entwicklung der Gesellschaft sowie für das Wohlergehen der Menschheit durch unsere Geschäftstätigkeit ein, um überall auf der Welt die Lebensqualität zu erhöhen.

In anderen Worten: „Wir als Unternehmen sind uns bewusst, dass wir zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen haben, und wir werden unermüdlich danach streben, diese unsere Bestimmung zu erfüllen.“

Indem wir der Gesellschaft hervorragende Produkte und Dienstleistungen anbieten, streben wir danach, die Lebensqualität der Menschen zu erhöhen, und dadurch in allen Ländern dieser Welt zu einem noch höheren kulturellen Niveau beizutragen. Diesem Fortschritt müssen unsere täglichen Anstrengungen dienen.

4. Das Unternehmenscredo und die Sieben Grundsätze

Das Unternehmenscredo und die Sieben Grundsätze bringen die Geisteshaltung zum Ausdruck, mit der wir, die Mitarbeiter der Panasonic-Gruppe, unserer täglichen Arbeit nachgehen.

- **Das Unternehmenscredo:** *Fortschritt und Entwicklung sind nur durch die gemeinsamen Anstrengungen und die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter unseres Unternehmens möglich. Einig in dieser Überzeugung verpflichten wir uns, unsere Aufgaben im Unternehmen mit Hingabe, Sorgfalt und Integrität zu erfüllen.*

Um durch unsere Unternehmungen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten, ist es unerlässlich, dass alle Beteiligten zusammenarbeiten und vereint und aufrichtig ihre täglichen Aufgaben angehen. Nur wenn jede einzelne Organisation sich hohe Ziele setzt, jedes ihrer Mitglieder sich diese Ziele zu eigen macht und gänzlich versteht, und nur wenn alle in vertrauensvoller Team-Arbeit zusammenarbeiten, dann erst kann eine Organisation ihre Ziele erreichen und letztlich gesellschaftlicher Fortschritt verwirklicht werden.

- **Beitrag zur Gesellschaft:** *Unser Verhalten wird sich stets an unserem Grundlegenden Unternehmensziel ausrichten. Unseren Verpflichtungen als Industrieunternehmen gegenüber den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, werden wir gewissenhaft nachkommen.*

Unsere Bestimmung ist, durch unsere Aktivitäten einen Beitrag zu leisten zur Entwicklung und Prosperität aller Länder und zu einem harmonischen Umgang mit der globalen Umwelt, um so auf die Verwirklichung der „idealen Gesellschaft“ hinzuarbeiten. Dies sollte uns immer bewusst sein und dafür ist notwendig, dass wir uns jeden Tag darum bemühen, hervorragende Qualität und Dienstleistungen bei günstigsten Kosten zu erreichen.

- **Fairness und Aufrichtigkeit:** *In allen geschäftlichen Belangen und im persönlichen Verhalten werden wir fair und aufrichtig sein. Unabhängig davon, wie talentiert oder erfahren wir sein mögen, können wir ohne persönliche Integrität weder den Respekt anderer verdienen noch unsere Selbstachtung*

steigern.

Es versteht sich von selbst, dass wir die Normen und Regeln der Gesellschaft einhalten. Wir müssen aber darüber hinaus unsere Angelegenheiten auch unvoreingenommen, fair, unparteiisch und aufrichtig voranbringen. Es ist wichtig, dass wir immer redlich und nach den Regeln des Fair Play handeln. Wenn jemand diese Einstellung nicht teilt, erfüllt er nicht die Voraussetzung, ein Mitglied der Panasonic-Gruppe zu sein; egal, wie viel Wissen und Begabung diese Person auch besitzen mag.

• **Kooperation und Teamgeist:** *Wir werden unsere Fähigkeiten in die gemeinsame Arbeit einbringen, um unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen. Unabhängig davon, welche Talente wir als Einzelne haben mögen, werden wir ohne Kooperation und Teamgeist nur dem Namen nach eine Gemeinschaft bilden.*

Wenn wir all unsere Talente vereinen und unsere Teamarbeit verstärken, können wir noch größere Erfolge erzielen. Wichtig dabei ist, dass wir unsere unterschiedlichen Meinungen, unsere verschiedenen Persönlichkeiten einbringen und trotzdem gemeinsam als ein Team zusammenarbeiten. Wenn wir das nicht können, dann werden wir unsere Stärke als Organisation nicht ausspielen können, auch wenn noch so viele Mitarbeiter überragende Fähigkeiten besitzen.

• **Unermüdliche Anstrengungen für Verbesserungen:** *Wir werden unermüdlich nach immer besseren Möglichkeiten streben, durch unsere Geschäftstätigkeit einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Nur durch diese unermüdliche Anstrengung können wir unser Grundlegendes Unternehmensziel erfüllen und einen Beitrag zu dauerhaftem Frieden und Wohlstand leisten.*

Um unsere Bestimmung in der Praxis gerecht zu werden, müssen wir immer wieder unser Bestes geben, Schwierigkeiten überwinden und unentwegt nach vorne schreiten. Unabhängig davon, welchen Arbeiten wir nachgehen – wir wollen bei ihrer Ausübung immer bereitwillig lernend, reflektierend und voller Einsatz größte Anstrengungen unternehmen, um dadurch neue, kreative Ideen zu entwickeln, die weitere Fortschritte möglich lassen werden.

▪ **Höflichkeit und Bescheidenheit:** *Wir werden uns stets freundlich und bescheiden verhalten und die Rechte und Bedürfnisse der Anderen respektieren, um aufrichtige gesellschaftliche Beziehungen zu fördern und die Lebensqualität in unseren Gemeinschaften zu erhöhen.*

Wir müssen mit einem Gefühl der Höflichkeit und Bescheidenheit an unsere Arbeit gehen. Es ist im Alltag wichtig, seinem Gegenüber mit Respekt zu begegnen, jedem Achtung zu erweisen, keine Überheblichkeit zu zeigen und die Bereitschaft zu besitzen, sein Verhalten äußerst selbstkritisch zu hinterfragen.

▪ **Flexibilität:** *Wir werden in unserem Denken und Verhalten stets flexibel sein, um auf den Wandel um uns herum einzugehen, dabei werden wir immer darauf achten, im Einklang mit der Natur zu handeln, um für Fortschritt und Erfolg in unseren Anstrengungen zu sorgen.*

Wir müssen Änderungen und Entwicklungen in der Gesellschaft korrekt erfassen und uns unentwegt daran anpassen. Dafür ist es unerlässlich, dass wir die Geschehnisse nicht nur oberflächlich betrachten, sondern die großen Tendenzen im Hintergrund und deren wahre Natur erkennen.

Wir dürfen uns nicht Egoismen oder falschen Überzeugen hingeben, sondern müssen den Dingen – so wie sie – ins Auge sehen und sie objektiv angehen. Um angemessen auf eine Gesellschaft zu reagieren, die sich täglich weiterentwickelt, dürfen auch wir in unseren täglichen, intensiven Bemühungen um Fortschritte nicht nachlässig sein.

▪ **Dankbarkeit:** *Wir sind in unserem Handeln von Dankbarkeit für die Wohltaten erfüllt, die wir empfangen haben. Wir sind davon überzeugt, dass diese Geisteshaltung zu einer positiven Grundeinstellung und Dynamik führen kann, mit der wir alle Hindernisse auf unserem Weg überwinden können.*

Bei unserer Arbeit und im täglichen Leben sind wir auf unsere Kollegen und viele andere beteiligte Personen, auf unsere Familie und auf die Gesellschaft im Allgemeinen angewiesen. Es ist daher wichtig, dass wir für die erhaltene

Unterstützung und Hilfe stets das Gefühl von Dankbarkeit in uns tragen und bereit sind, etwas zurückzugeben.

Wenn wir in gegenseitiger Dankbarkeit und mit dem Gefühl, den vielen Menschen, die uns geholfen haben, etwas wiedergeben zu wollen, einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten, werden wir mit viel Freude belohnt und auch mit Kraft und Mut, selbst schwierigste Probleme zu meistern.

5. Die „Basic Business Philosophy“ der Panasonic-Gruppe

Im Zentrum der von der Panasonic-Gruppe festgelegten „Basic Business Philosophy“ stehen das Grundlegende Unternehmensziel, das Unternehmenscredo und die Sieben Grundsätze, wobei auch Überlegungen zu ihrer Implementierung darin eingeschlossen sind. Der ehemalige Unternehmenspräsident Arataro Takahashi, der in der Vor- und Nachkriegszeit den Wiederaufbau und die Expansion des Unternehmens tatkräftig vorantrieb und auch rechte Hand des Gründers war, äußerte sich zur Umsetzung der „Basic Business Philosophy“ wie folgt:

Wer inmitten eines scharfen Wettbewerbs hervorragende Arbeit leistet, die den Vergleich mit anderen standhält, wer durch seine Arbeit Produkte schafft, die von den Verbrauchern mit Freude benutzt werden, der wird ganz sicher dafür auch belohnt. Wenn diese Arbeit nicht belohnt wird, dann ist das der Beweis dafür, dass man sie nicht richtig gemacht hat. Dann muss man schonungslos wie mit einem Skalpell die Probleme analysieren und lösen.

Unser Ziel ist nicht, Gewinn zu erzielen oder das Unternehmen groß zu machen. Unser Ziel ist nur, hervorragende Arbeit zu leisten, damit sich die Verbraucher auch nach sorgfältiger Überlegung für uns entscheiden. Wenn durch unsere Arbeit das Leben der Menschen reichhaltiger wird, sich ihr Alltag verbessert und die Kultur sich entfaltet, dann werden wir mit Sicherheit auch dafür belohnt.

Wenn wir keine Belohnung erhalten, dann läuft garantiert etwas Grundlegendes falsch. Ist dieses Eingeständnis erstmal vorhanden, entstehen daraus die verschiedenen, notwendigen Reformen. Wer aber anderen die

Schuld dafür gibt, zum Beispiel mit Ausreden wie „das geschäftliche Umfeld ist schlecht“, oder „der Markt ist gestört, weil die Konkurrenz Dumping betreibt“, der wird die falschen Managemententscheidungen treffen.

Auch diese Worte beschreiben, was wir tun müssen: unsere Arbeit so ausführen, dass Qualität, Kosten und Service unübertroffen sind und wir von den Kunden ausgewählt werden. Nur so können wir zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen und eine ideale Gesellschaft anstreben. Und für dieses Ziel müssen wir unermüdlich Reformen angehen und Verbesserungen umsetzen.

Wenn sich unsere Produkte nicht verkaufen lassen, können wir durch diese Produkte nichts zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen. Dann müssen wir uns eingestehen, dass das Unternehmen seiner wahren Aufgabe nicht gerecht wird. In einem solchen Fall ist der Gedanke nicht akzeptabel, einfach den Verkaufspreis zu senken, um das Produkt zu verkaufen. Wichtiger ist es, davor alle Anstrengungen zu unternehmen und die Kosten zu rationalisieren, die Warenqualität zu verbessern und den Service zu intensivieren.

Anders gesagt: solange wir auf Grundlage der „Basic Business Philosophy“ unserer Arbeit nachgehen, können wir es nicht einfach hinnehmen, wenn die Kosten hoch sind oder die Qualität schlecht ist. Wir müssen stattdessen mit aller Kraft nach Rationalisierungen und Reformen streben.

Selbstverständlich ist es nicht einfach, Rationalisierungen bei den Kosten oder Reformen bei der Warenqualität umzusetzen. Aber wenn wir den festen Vorsatz haben, unsere „Basic Business Philosophy“ einzuhalten und umzusetzen, wird daraus Innovationskraft entstehen und wir werden in der Lage sein, unermüdlich die richtigen Anstrengungen für die Weiterentwicklung zu unternehmen.

Wir müssen uns auch das Folgende bewusst machen. Wie sehr unser Unternehmen auch expandiert und wie sehr seine Organisation auch wächst, der Ausgangspunkt unseres Unternehmens ist derselbe wie bei einem Einzelkaufmann und auch der Grundsatz ist identisch: ohne Kunden keine Geschäfte.

1935, als die Umwandlung von Matsushita Electric in eine Aktiengesellschaft erfolgte, wurden die „Grundlegenden internen Regeln“ festgelegt und darin findet sich folgender Abschnitt:

Wie groß Matsushita Electric in Zukunft auch werden mag, bewahren Sie immer die Perspektive eines einfachen Kaufmanns. Stellen Sie sich vor, Sie seien ein Angestellter eines kleinen Geschäfts, gehen Sie Ihren Geschäften aufrichtig und bescheiden nach.

Der Unternehmensgründer hat auch die folgenden drei konkreten Punkte aufgezählt, die er als Voraussetzungen für diesen „Einzelkaufmann“ ansah.

- Verständnis dafür haben, was Handel bedeutet
- In der Lage sein, in die Herzen der Kunden zu sehen
- Vor anderen eine demütige Haltung annehmen

Von jedem von uns wird also gefordert, dass wir vollständig verstanden haben, aus welchem Grund und wofür unser Unternehmen existiert, dass wir ein sehr feines Gespür dafür haben, was die Kunden denken, und dass wir nie vergessen dürfen, bescheiden und dankbar zu sein.

6. Die „Basic Business Philosophy“ in der Praxis

Die „Basic Business Philosophy“ können wir erst verinnerlichen, wenn wir sie in der Praxis umsetzen. Der ehemalige Unternehmenspräsident Arataro Takahashi sagte dazu: „Es ist wenig hilfreich, wenn man sie allein mit dem Kopf versucht zu erlernen. Damit sie zu einer stabilen ‚Stütze‘ wird, ist es wichtig, dass man sie von sich aus in die Praxis umsetzt und mit seinem ganzen Körper erlernt.“ Takahashi selbst hatte diese Philosophie bei Wiederaufbau und Entwicklung von zahlreichen Unternehmen der Gruppe angewandt.

An dieser Stelle wollen wir nun wesentliche Voraussetzungen erklären, die Sie verstanden haben sollten, bevor Sie die „Basic Business Philosophy“ umsetzen.

(1) Stellen Sie sich vor, wie die „zu realisierende Zukunft“ aussehen soll und

streben Sie nach einem wesentlichen Mehrwert für die Kunden

Unser Ziel ist die Verwirklichung einer „idealen Gesellschaft“, die sowohl im materiellen wie auch im geistigen Sinn wohlhabend ist. Das Gleiche gilt für unsere einzelnen Unternehmungen. Sie müssen sich für jedes Projekt vorstellen, wie dessen ideale Zukunft aussieht, und dann auf die Verwirklichung hinarbeiten.

Das, was hier mit idealer Zukunft gemeint ist, ist keine eindimensionale Fortführung der aktuellen Situation, und wir dürfen dabei auch nicht nur von unserer eigenen Perspektive ausgehen. Wie soll das Leben der Menschen aussehen, wie die Gesellschaft und die globale Umwelt gestaltet werden? Wie können wir sicherstellen, dass unsere Kinder und Enkel sowohl in materieller wie auch in geistiger Hinsicht in größerem Wohlstand als heute leben können? Wir müssen diese Zukunft, die wir anstreben, in unserer Vorstellung so gestalten, dass die Menschen dabei im Mittelpunkt stehen.

Von dieser Vision ausgehend müssen wir dann wieder zurückrechnen. Wie kann das eigene Unternehmen dazu beitragen? Wie muss das Unternehmen reformiert werden, wie die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden, damit wir dazu – besser als alle anderen – einen Betrag leisten können und welche Mittel müssen dafür ergriffen werden? Über diese Punkte heißt es sorgfältig nachzudenken, damit wir sie anschließend konsequent umsetzen können.

Um mit den konkreten Produkten und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens die ideale Zukunft zu verwirklichen, ist es erforderlich, nach einem echten Mehrwert für die Kunden zu streben. Echter Mehrwert für die Kunden bedeutet nicht, dass man übertrieben hohe Leistungen oder Qualität anstrebt. Und es bedeutet auch nicht, dass man einfach genau das tut, was die Kunden uns sagen. Sondern wir müssen ganz nahe neben dem Kunden stehen, seine Probleme und Interessen tiefgehend analysieren und seine Zukunft antizipieren, und dann genau das realisieren, was dem Kunden wirklich nützt.

Wir müssen aufmerksam auf das hören, was die gegenwärtigen Kunden uns sagen, ihren Standpunkt einnehmen und die Produkte entsprechend

verbessern. „Nahe neben dem Kunden stehen“ bedeutet aber auch, zu überlegen, wie das zukünftige Leben oder die Gesellschaft zum Nutzen der Kunden verändert werden müsste. Die Verwirklichung dieser Ziele müssen wir dann beherzt angehen.

Viele Unternehmen innerhalb der Panasonic-Gruppe haben sich auf Grundlage dieses Denkansatzes entwickelt. Beispielsweise das Motorengeschäft. Unternehmensgründer Konosuke Matsushita stellte sich in den 1930er Jahren eine Zukunft vor, in der eines Tages in einem Haus durchschnittlich zehn Motoren ihre Dienste verrichten würden. Aus diesem Grund hat er diesen Geschäftszweig ins Leben gerufen. Zur selben Zeit setzte er sich auch das Ziel, möglichst vielen Haushalten Radios zum halben Preis wie bisher zur Verfügung zu stellen, da er wollte, dass die „Menschen leichteren Zugang zu Informationen“ bekommen sollten. Und tatsächlich gelang es ihm auch, die Kosten um die Hälfte zu senken.

Der Weg zur anvisierten Zukunft ist lang und beschwerlich. Und in der Tat war das Motorengeschäft, das ja von Null begonnen wurde, anfangs ein Misserfolg. Selbst innerhalb des Unternehmens gab es daher Stimmen, die eine Schließung des Werks forderten.

Aber Arataro Takahashi rief alle Mitarbeiter dieser Abteilung dazu auf, die „Basic Business Philosophy“ in die Praxis umzusetzen, also bei Kosten, Produktqualität und Service besser als alle anderen zu werden. Alle Mitarbeiter in der Produktion, Entwicklung und im Vertrieb reagierten, scheuten keine Mühen und strebten unentwegt nach Verbesserungen. Das Ergebnis war derart überwältigend, dass auch mehrere Produktionsausweitungen die Nachfrage nicht befriedigen konnten. Um so weit zu kommen, hatte es zwar 20 Jahre gedauert, aber die Entwicklung des Motorengeschäfts hat anschließend einen großen Beitrag zur Weiterentwicklung der Sparte Haushaltsgeräte geleistet.

Wie dieses Beispiel zeigt, müssen wir für jeden unserer Geschäftsbereiche eine Vision für die Zukunft haben, die es zu erreichen gilt, und dabei einen essentiellen Mehrwert für die Kunden anstreben.

(2) Umsetzung von „Sozialer Gerechtigkeit“ und „Prosperität durch

Gemeinsamkeit“

Während wir unseren Tätigkeiten nachgehen, setzen wir Ressourcen ein, die uns von der Gesellschaft anvertraut wurden. Daher ist es unsere Verpflichtung, diese zum Wohle der Gesellschaft richtig zu managen und unserer Verantwortung gegenüber den Beteiligten in vollem Umfang nachzukommen.

Es versteht sich von selbst, dass wir nicht gegen Gesetze, Vorschriften oder die gesellschaftliche Moral verstoßen. Aber wir müssen auch beständig darüber nachdenken, „was für die Gesellschaft richtig“ ist, uns das richtige Wissen aneignen und dies umsetzen. Der Unternehmensgründer hat die Wichtigkeit dieses Vorgehens mit dem Begriff „Gerechtigkeit in der Gesellschaft“ zusammengefasst. Der Schutz der körperlichen und seelischen Gesundheit unserer Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung, aber erst durch ein unermüdliches Streben nach der „Gerechtigkeit in der Gesellschaft“ leisten wir einen Beitrag zur wahrhaftigen Entwicklung bei unseren Geschäftspartnern, in der Geschäftswelt und in der Gesellschaft.

Bei der Ausübung unserer Tätigkeiten stehen wir in besonders engen Beziehungen mit Unternehmen, die uns mit Rohstoffen beliefern, mit Partner- oder Subunternehmen, an die wir Aufträge vergeben, oder mit Einzelhändlern oder Handelsvertretern, die unsere Produkte verkaufen. Wir müssen überlegen, wie wir mit ihnen gemeinsam nach Entwicklung und Prosperität streben können und entsprechend handeln.

Wir alle sind Partner bei der Entwicklung der Gesellschaft und in den Beziehungen zwischen den genannten Beteiligten ist ein offener Meinungs-austausch, ein gegenseitiges Verständnis sowie eine gegenseitige Inspiration bei der Verbesserung der Produkte, der Technologien und der Arbeitsabläufe unerlässlich. Auf diese Weise können wir miteinander kooperieren und gleichzeitig unsere Selbständigkeit bewahren. Indem wir uns gegenseitig anspornen und gemeinsam unsere Stärken entfalten, wird es uns möglich, gegenüber der Gesellschaft eine noch wichtigere Rolle einzunehmen. Diese „Prosperität durch Gemeinsamkeit“ ist ein grundlegender Gedanke der Panasonic-Gruppe.

(3) Beseitigung von Verschwendung, Untätigkeit und Nacharbeiten

Wenn wir von der Überlegung bezüglich unseres Gewinns, die unter „1. Die Bestimmung des Unternehmens“ vorgestellt wurde, ausgehen, dann müssen wir es als „Sünde“ ansehen, wenn rote Zahlen geschrieben werden. Aber selbst wenn ein Unternehmen einen beträchtlichen Gewinn erwirtschaftet – solange es in diesem Unternehmen Verschwendung und Untätigkeit in großem Umfang gibt, entgeht ihm die Chance, einen noch höheren Gewinn zu erzielen. Würde dieser realisiert, könnten wir den Mitarbeitern, Aktionären oder der Gesellschaft etwas zurückgeben. Oder wir könnten diesen zusätzlichen Gewinn für die weitere Kundenakquise oder den Aufbau der anvisierten Gesellschaft der Zukunft einsetzen. So gesehen ist die verpasste Chance, Geld zu verdienen, eine „Sünde“.

Es ist offensichtlich, dass rote Zahlen nicht akzeptiert werden können. Aber darüber hinaus ist ebenso eine „Sünde“, wenn wir es zulassen, dass im Unternehmen Verschwendung, Untätigkeit und zusätzlich notwendig gewordene Nacharbeiten vorkommen. Wie unbedeutend die Arbeit eines jeden Einzelnen auch sein mag, jede Arbeit dient dem Wohl der Menschen in unserer Gesellschaft und trägt immer auch zu ihrer Entwicklung bei.

In diesem Sinn sollten wir bei unseren Tätigkeiten im Unternehmen prinzipiell nicht das kleinste Anzeichen von Verschwendung zulassen. Jeder einzelne von uns muss jeden Tag auf mögliche Verschwendungen achten, wie klein diese auch sein mag, und nach Verbesserungen streben, um sie zu beseitigen. Deshalb sollten wir uns immer bemühen, unsere Arbeiten zu optimieren, selbst wenn es sich nur um eine Schraube oder ein Blatt Papier handelt, und uns dabei bewusst sein, dass auch dieser Arbeitsschritt zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen sollte.

Natürlich verändert sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, mit der Zeit. Aber in jeder Epoche müssen wir die Arbeits- und Geschäftsabläufe beschleunigen, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Standorte stärken und Beiträge zur Gesellschaft leisten. Und dies können wir erreichen, indem wir Verschwendung, Untätigkeit und Nacharbeit beseitigen.

(4) Auf Veränderungen in der Gesellschaft reagieren

Gesellschaften verändern sich jeden Tag und von Jahr zu Jahr nimmt die Geschwindigkeit der Veränderung zu. Im Verlauf dieser Veränderungen geht manches zu Ende und verschwindet, anderes entsteht neu. Aber insgesamt wächst und entwickelt sich die Gesellschaft unaufhörlich weiter.

In letzter Zeit jedoch sind viele gesellschaftliche Themen aktuell geworden, die negative Folgen dieser Entwicklung sind, wie beispielsweise die globalen Umweltprobleme. Wenn wir dies jedoch so auffassen, dass wir uns diesen Problemen stellen und sie beheben müssen, dass wir nach noch besseren Antworten und neuen Wegen suchen müssen, dann können weiterhin sagen, dass unsere Gesellschaft sich in ihrem täglichen Wandel fortentwickelt. Unternehmensgründer Matsushita war der Ansicht, dass in allen Dingen auf dieser Erde das Prinzip von „Wachstum und Entwicklung“ am Werk sei.

Wir wollen danach streben, uns für jede Unternehmung eine ideale Zukunft vorzustellen, in der eine „ideale Gesellschaft“ mit materiellem und geistigem Wohlstand Wirklichkeit wird. Wir antizipieren die Zukunft für unsere Kunden und arbeiten dafür, ihnen wirklich nützliche Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Dabei werden wir mit Veränderungen konfrontiert, die Chancen für uns darstellen, aber auch mit solchen Veränderungen, die Bedrohungen für uns sind.

Angesichts solcher Veränderungen und ihrer Vorzeichen ist es wichtig, das, was geschieht, nicht oberflächlich wahrzunehmen, sondern wir müssen zuerst die Dinge, so wie sind, objektiv und fokussiert betrachten, um dann die großen Trends im Hintergrund zu erkennen. Um auf die Veränderung zu reagieren, müssen wir eventuell auch in Betracht ziehen, Vorgehensweisen zu verwerfen, mit denen wir bisher gute Ergebnisse erzielt hatten.

Wir müssen den Mut haben, das aufzugeben, was aufgegeben werden muss. Wir sollten jeden Tag neu, mit einem frischen Geist und mit neuen Ideen beginnen. Eine solche Einstellung macht es erforderlich, dass wir Interesse für gesellschaftliche Veränderungen aufbringen und uns unermüdlich und mit Entschlossenheit den Herausforderungen stellen.

7. Der Kunde steht an erster Stelle

All unsere Aktivitäten beruhen darauf, dass die Kunden unsere Produkte und Dienstleistungen auswählen und kaufen. Dies gilt für Waren, die einzeln verkauft werden ebenso, wie für Dienstleistungen, für die der Kunde einen Vertrag geschlossen hat und regelmäßige Zahlungen leistet.

Kunden sind wichtig. Deshalb ist es für uns eine Selbstverständlichkeit, bei unseren Unternehmungen immer aus der Perspektive der Kunden heraus die Dinge zu durchdenken, den Kunden aufrichtig den besten Service zu bieten, und falls Probleme entstehen, diese geschwind und angemessen zu beheben.

Erst wenn wir diese Geisteshaltung besser als alle anderen in die Tat umsetzen können, werden wir es erreichen, dass uns die Kunden ihr Vertrauen schenken und sie sich weiterhin für uns entscheiden. Und wenn immer mehr Kunden sagen: „Es war richtig, dass ich mich für Panasonic entschieden habe“, dann bedeutet das, dass es unserem Unternehmer gestattet ist, zu wachsen und sich zu entwickeln.

Unser Unternehmensgründer hat viel über die Geisteshaltung beim Verkaufen geschrieben und zu dem Konzept „Der Kunde steht an erster Stelle“ Folgendes gesagt:

- *Unsere Existenzberechtigung liegt darin, den Kunden Freude zu bereiten. Der Verkauf eines Produkts an einen Kunden bedeutet nicht nur, ihn von dem Wert des Produkts zu überzeugen, sondern auch, ihm ein Gefühl von Freude und Sicherheit zu vermitteln. In dieser Freude liegt ein enorm großer Wert. Daher müssen wir uns auch sehr gut überlegen, wie wir kommunizieren und wie wir den Kunden Dienstleistungen anbieten. Aber wenn wir auf diese Weise unserer Arbeit nachgehen, dann können auch wir – abgesehen von der Realisierung eines Gewinns – ebenso auch Freude empfinden.*

- *Zum Stellvertreter des Kunden werden*
Es versteht sich von selbst, dass es beim Verkaufen sehr wichtig ist, die eigenen Waren genau zu prüfen und sie mit Überzeugung zu verkaufen. Dabei

ist es notwendig, eine Geisteshaltung an den Tag zu legen, mit der man sich in die Lage des Kunden versetzt – also sein Stellvertreter wird – und aus dieser Position heraus die Waren prüft. Wenn Sie sich als Stellvertreter des Kunden sehen, fällt es Ihnen leichter zu erfassen, was der Kunde im Moment benötigt und welche Produkte er in welcher Menge wünscht. Aus dieser Perspektive sollten Sie die Waren prüfen und überlegen, ob sie für den Kunden vorteilhaft sind.

- *Aus einer kundenorientierten Haltung entsteht Entwicklung*

Die Freude, die man spürt, wenn ein Kunde ein Produkt lobt, das mit Herzblut hergestellt wurde, ist noch größer als die Freude, wenn ein Kunde das Produkt kauft. Wie groß unser Unternehmen auch wird, wichtig bleibt, dass jeder einzelne Mitarbeiter bescheiden und aufmerksam auf die Wünsche des Kunden eingeht. Auf diese Weise gewinnen wir zusätzliche Unterstützung der Kunden. Dies wird sich von Kunde zu Kunde herumsprechen und das Unternehmen sich dadurch weiterentwickeln.

- *Ein Unternehmen, das seine Kunden vernachlässigt, wird scheitern*

Nehmen wir an, es gibt zwei kleine Restaurants, die die gleichen Suppengerichte zum selben Preis anbieten. In dem einen Restaurant kümmert man sich sehr um die Kunden, in dem anderen vernachlässigt man sie. Welches Restaurant wird mehr Gäste haben? Natürlich das, das seine Kunden wichtig nimmt. Wie groß Matsushita Electric auch immer werden mag – unser wahres Auftreten darf sich nie von der Haltung des Restaurantbesitzers, der sich um seine Kunden kümmert, unterscheiden. Wenn wir nur noch stolz auf die Zahl der Mitarbeiter oder den Umsatz schauen, werden wir nachlässig. Und wenn wir die Kunden vernachlässigen, dann dauert es nicht lange, bis das Unternehmen untergeht.

Wir alle, jeder einzelne von uns, müssen bereit sein, den Kunden an die erste Stelle zu stellen und mit dieser Haltung müssen wir unserer täglichen Arbeit gewissenhaft nachgehen, unabhängig davon, wie groß das Unternehmen oder wie komplex die Organisation geworden ist. Wenn unser Unternehmen nicht wächst, dann müssen wir uns überlegen, ob es nicht daran liegt, dass wir die Kunden nicht an erste Stelle stellen, ob nicht irgendwo etwas im Argen liegt und wir deshalb nicht das volle Vertrauen der Kunden gewinnen können. In diesem

Fall müssen wir die Ursachen aufspüren und umgehend mit Reformen beginnen.

8. Eigenverantwortliches Management

Bei der Panasonic-Gruppe sind nicht nur die Manager für das Management zuständig. Jeder einzelne soll sich selbst als Verantwortlichen und Manager seiner eigenen Arbeit begreifen und mit dieser Einstellung an sein Tageswerk gehen. Im Rahmen der Vorgaben des Unternehmens müssen wir Verantwortung übernehmen und autonom agieren. Das ist der Grundgedanke des eigenverantwortlichen Managements.

In all unseren Organisationen müssen wir zwar die Leitlinien und Vorgaben der darüberstehenden Organisation befolgen, es ist aber auch notwendig, dass jeder von uns mit dem Bewusstsein seiner Arbeit nachgeht, dass er selbst für diese Arbeit verantwortlich ist, und dass er selbst beständig nach Verbesserungen streben muss. Eigenverantwortliches Management ist bei der Panasonic-Gruppe ein Grundpfeiler des Managements und Teil der Unternehmenskultur bei der Ausbildung von Nachwuchskräften.

Die Voraussetzungen dafür, dass die Idee des eigenverantwortlichen Managements fest im Unternehmen verankert wird, beschrieb der Unternehmensgründer wie folgt: „Allem voran müssen die Manager selbst ihre Berufung für ihre Aufgabe und die Unternehmensphilosophie verinnerlicht haben. Dies sollten sie ihren Mitarbeitern stets vermitteln und daran appellieren.“ Er sagte weiter: „Die Manager müssen entschlossen Arbeiten an ihre Untergebenen delegieren und ihnen die Möglichkeit geben, mit Verantwortung und Befugnissen eigenverantwortlich diese Arbeiten ausführen zu können.“

Wenn ein Mensch erkennt, was er tun soll, sich der Bedeutung des Ziels bewusst ist und sich stark motiviert fühlt, wird er großen Einsatz zeigen und dabei all sein Wissen und Einfallsreichtum einsetzen. Vorgesetzte sollten sich daher, wenn sie ihren Untergebenen Aufgaben anvertrauen, darum bemühen, diese Motivation bei ihren Mitarbeitern zu wecken. Auf diese Weise empfindet jeder ein Gefühl der Erfüllung bei der Arbeit, die er leistet. Der Gedanke, dass

Arbeit zu Freude und Glück führen kann, ist die Grundlage des eigenverantwortlichen Managements.

Konosuke Matsushita benutzte den Begriff „Mitarbeiter-Unternehmertum“, um zu beschreiben, wie jeder einzelne im Unternehmen zu seiner Arbeit stehen soll. Er forderte, dass jeder von uns seiner Arbeit mit der Einstellung nachgehen soll, als sei er „ein Manager und die Hauptperson einer unabhängigen Wirtschaftseinheit“, und dass aus dieser Perspektive die Dinge betrachtet und beurteilt werden sollen.

Bei der Umsetzung des Mitarbeiter-Unternehmertums ist es unerlässlich, dass jeder von uns bei der Erfüllung seiner Aufgaben Verantwortungsbewusstsein besitzt. Jeder muss seine Bestimmung darin sehen, all seine Fähigkeiten einzusetzen, damit noch bessere Verfahren und Instrumente entwickelt werden, diese kühn in der Praxis anzuwenden und noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

Morimasa Ogawa, der das Mikrowellengeschäft von der Gründung der Abteilung an leitete, es zum globalen Geschäftszweig ausbaute und später als Präsident von Matsushita Housing Equipment fungierte, nannte dies das „Bewusstsein für die eigene Verantwortung“. Wir alle müssen dieses Bewusstsein der eigenen Verantwortung in uns tragen und das Mitarbeiter-Unternehmertum praktisch in die Tat umsetzen.

Immer wenn der Unternehmensgründer jungen Mitarbeitern das „Mitarbeiter-Unternehmertum“ erklärte, verglich er die „unabhängige Wirtschaftseinheit“ mit einem „mobilen Suppenstand in der Nacht“. Er rief die neuen Mitarbeiter dazu auf, dieselbe Motivation und Hingabebereitschaft zu zeigen, wie der Besitzer des Suppenstands, der seine Suppen anpreist und verkauft, seine Kunden fragt, wie es denn heute geschmeckt habe, und die Antworten als Grundlage für immer weitere Verbesserungen nimmt.

Selbst wenn Sie Teil einer großen Organisation sind, reicht es nicht aus, die Ihnen zugewiesene Arbeit einfach auszuführen und die festgelegten Verfahren und Abläufe einzuhalten. Es ist unerlässlich, dass wir überlegen, wie wir die Dinge noch besser machen können, und dass wir kontinuierlich Erneuerung

durchführen.

In einer Gesellschaft, die sich unentwegt verändert und entwickelt, werden sich die Kunden nicht dauerhaft für uns entscheiden, wenn wir unsere Arbeit nur gemäß unseren eigenen Vorstellungen und Sichtweisen verrichten. Wir müssen immer daran denken: „Das, was heute das Beste ist, wird morgen nicht mehr das Beste sein. Morgen muss etwas anderes entstehen, das morgen das Beste sein wird.“ Folglich sollten wir die Messlatte für unsere Ziele immer etwas höher legen.

Mit der Einführung der „systematischen Gliederung in Geschäftsbereiche“ 1933 nahm das Konzept des eigenverantwortlichen Managements Gestalt an. „Systematische Gliederung in Geschäftsbereiche“ bedeutet, dass ein Unternehmen je nach Produktart in verschiedene Bereiche aufgeteilt wird, jeweils separat Entwicklung, Produktion, Vertrieb und die Kontrolle von Ein- und Ausgaben zusammengefasst und verantwortet wird, und auch für jeden Bereich, der nun eine unabhängige Organisation ist, getrennt der Gewinn ermittelt wird. Von den Geschäftsbereichen wurde damals ein eigenverantwortliches Management gefordert, was die Schulung von Mitarbeitern und Abteilungsleitern dieser Geschäftsbereiche zur Folge hatte. Schließlich ist daraus die heutige Panasonic-Gruppe entstanden.

9. Partizipatives Management durch kollektives Wissen

Bei der Panasonic-Gruppe wird im Rahmen der Implementierung des „eigenverantwortlichen Managements“ das Konzept des „Mitarbeiter-Unternehmertums“ für wichtig angesehen, bei dem jeder einzelne Mitarbeiter sich selbst als Verantwortlichen und Manager seiner eigenen Arbeit begreifen soll. Parallel dazu wird ein weiteres Managementkonzept für wichtig erachtet, bei dem das Wissen aller Mitarbeiter gesammelt und erfasst wird; also kollektives Wissen, das für das Management genutzt wird. Vom Unternehmensgründer sind dazu die folgenden Worte überliefert: „Das beste Management ist das Management durch kollektives Wissen.“

Um das „Mitarbeiter-Unternehmertum“ in die Praxis umzusetzen, ist in Bezug

auf unsere Arbeit ein „Bewusstsein für die eigene Verantwortung“ unerlässlich. Jeder von uns muss danach streben, in seiner Arbeit besser als alle anderen zu werden und sich beständig verbessern. Doch wie fähig man auch sein mag, das Wissen eines Einzelnen ist begrenzt. Ein auf das eigene Selbst zugeschnittenes Projekt oder Management mag für eine gewisse Zeit erfolgreich sein, aber irgendwann werden sich die Schattenseiten dieser Selbstzufriedenheit zeigen und ein Fortbestehen unmöglich machen.

Dagegen versetzt uns das Bündeln von vielerlei Wissen und eine schnelle und hochqualitative Entscheidungsfindung in die Lage, dauerhaft und schneller als andere einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Um das Wissen vieler zu sammeln und zu erfassen, ist es insbesondere wichtig, dass diejenigen, die die führenden Positionen innehaben, mit ihren Untergebenen zusammenarbeiten und die jeweiligen Stärken möglichst optimal einsetzen. Damit die Talente aller bestmöglich zur Entfaltung gebracht werden, müssen die Vorgesetzten an ihre Untergebenen glauben, ihnen in großem Umfang sowohl Vertrauen entgegenbringen wie auch Zuständigkeit gewähren, stets angemessene Aufgaben vergeben und dazu anleiten, dass jeder in seiner jeweiligen Position aktiv und einfallsreich seinen Beitrag leisten kann.

Vorgesetzte sollen den Vorschlägen ihrer Untergebenen gewissenhaft Aufmerksamkeit schenken und sich dafür einsetzen, dass diese soweit es geht übernommen werden. Falls dies nicht möglich ist, sollen sie ausführlich die Gründe erklären und sie müssen dabei darauf achten, dass die Untergebenen nicht ihre Motivation und Selbständigkeit verlieren, sondern noch stärker als zuvor aktiv mitarbeiten.

Damit in einem Unternehmen oder in einer Organisation die Vorgaben überall bekannt sind, müssen sie von den Vorgesetzten per „Top-Down-Kommunikation“ an die Untergebenen mitgeteilt werden. Aber wenn die Vorgesetzten nur Anweisungen geben und die Untergebenen diese nur befolgen, ist eine Fortentwicklung nicht möglich. Hinzu kommt: Bei einem partizipativen Management, das kollektives Wissen einsetzt, ist eine Atmosphäre unerlässlich, die eine „Bottom-Up-Kommunikation“ zulässt, also eine Atmosphäre, in der die Untergebenen das, was mitgeteilt werden muss,

ihren Vorgesetzten auch sagen können.

Wir alle – selbst neue Mitarbeiter – sollen uns selbst als Manager und Hauptperson einer unabhängigen Wirtschaftseinheit begreifen, also das Konzept des „Mitarbeiter-Unternehmertums“ verinnerlicht haben, und es ist erforderlich, dass auch Untergebene aktiv am Management teilnehmen, beispielsweise durch Vorschläge, wenn sie der Meinung sind, dass etwas verbessert werden müsste.

Es ist ebenso wichtig, dass viele verschiedene Meinungen und Erkenntnisse zusammengeführt werden. Wir stehen auf den Märkten der verschiedensten Länder dieser Welt mit unseren Kunden in Beziehung. Damit sich die Kunden in diesen Gesellschaften, die sich zunehmend schneller entwickeln und verändern, weiterhin dauerhaft für uns entscheiden, müssen auch wir selbst bei unserer Arbeit vielfältige Ansichten und Denkweisen aufgreifen. Vielfältige Meinungen und Erkenntnisse entstehen durch unterschiedliche Persönlichkeiten und daher ist unerlässlich, dass wir gegenseitig unsere jeweiligen Persönlichkeiten akzeptieren und respektieren.

Indem wir unsere vielfältigen Persönlichkeiten zur Entfaltung bringen, wird es möglich, Wissen zu bündeln und Organisationen kontinuierlich zu entwickeln. Mit anderen Worten: Vielfalt ist der Schlüssel zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit. Um unsere Vielfältigkeit bestmöglich einzusetzen, müssen Vorgesetzte Barrieren beseitigen, die je nach individueller Persönlichkeit unterschiedlich sind, und dabei unterstützen, Herausforderungen anzunehmen zu können.

Und damit in einer Organisation die „Bottom-Up-Kommunikation“ funktioniert und Vielfältigkeit ihre Vorteile ausspielen kann, ist es ebenso unerlässlich, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie in dieser Organisation das, was gesagt werden muss, auch jederzeit sagen können. Wie kann das erreicht werden? Weder Vorgesetzte noch Untergebene dürfen die Anweisungen und Vorgaben der höherstehenden Organisation blind befolgen, sondern sie sollen Probleme ungeachtet der Hierarchien einander mitteilen, Idealzustände und Wege oder Methoden der Problemlösung lebhaft diskutieren, sowie jederzeit ihre Meinungen austauschen. Erst dadurch wird kollektives Wissen möglich.

Eine Voraussetzung für das Entstehen von kollektivem Wissen ist, dass weder Vorgesetzte noch Untergebene sich von Egoismen und Vorurteilen leiten lassen dürfen, sondern sich den Dingen ganz offen stellen und sie objektiv angehen. Anders gesagt: es ist wichtig, mit einem „aufrichtigen Herzen“ an seine Arbeit zu gehen.

Lassen Sie uns, damit sich die Kunden für uns entscheiden, gemeinsam bestmögliche Qualität, Kosten und Dienstleistungen realisieren, indem wir in allen Abteilungen unserer Gruppe ein partizipatives Management durch echtes kollektives Wissen implementieren!

10. Menschen fördern und ihr Potential zur Entfaltung bringen

(1) Das Menschenbild der Panasonic-Gruppe

Die Gesamtstärke eines Unternehmens entsteht durch die vereinten Stärken der einzelnen Menschen. Folglich ist es für die Steigerung der Gesamtstärke notwendig, dass jeder einzelne bei seiner Arbeit erkennt, was zu tun ist, und selbständig seine Fähigkeiten umfassend dafür einsetzt, Verbesserungen durchzuführen.

Und nur dann, wenn die Ziele der Mitarbeiter mit der Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmen, oder bildlicher gesprochen: nur wenn die Ziele des Unternehmens und die des Einzelnen auf einer Linie liegen, erst dann können die Kräfte aller gebündelt werden und erst dann kann die Organisation unschlagbare und beeindruckende Produkte erzeugen, für die sich die Kunden entscheiden werden.

Um dies zu erreichen, müssen Vorgesetzte sich darum bemühen, die Persönlichkeiten und Begabungen ihrer Untergebenen zu erkennen und ihre individuellen Stärken zur Geltung zu bringen, damit sie in ihrer Arbeit Erfüllung finden und ihre Fähigkeiten entfalten können. Gleichzeitig müssen die Untergebenen an ihre eigenen Fähigkeiten glauben und sie beständig verbessern.

Das bedeutet also, dass das Wachstum der Panasonic-Gruppe von jedem einzelnen von uns mitgetragen wird. Es hängt von uns ab, von der Einstellung und vom Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters, ob die Panasonic-Gruppe auch in Zukunft dauerhaft einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten kann oder nicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Fundament unseres wirtschaftlichen Handelns kostbare „Humanressourcen“ sind, die uns von der Gesellschaft anvertraut wurden, und die wir fördern und bestmöglich einsetzen. Unternehmensgründer Konosuke Matsushita hat dafür den Satz „Ein Unternehmen, das sind die Menschen“ geprägt.

„Ein Unternehmen, das sind die Menschen“: Egal, um welchen Betrieb es sich handelt – erst wenn man die richtigen Menschen gefunden hat, wird eine Entwicklung in Gang kommen. Ein Unternehmen kann eine noch so glorreiche Vergangenheit und Tradition besitzen, aber wenn es keine Menschen findet, die diese Tradition sicher fortführen können, wird es schließlich untergehen. Selbstverständlich sind die Organisation des Managements oder die Arbeitsabläufe usw. auch wichtig, aber es sind nun mal die Menschen, die das zum Funktionieren bringen. [...] Daher steht bei der Unternehmensführung die Personalsuche und Personalausbildung ganz vorn an der ersten Stelle.

(2) Die eigenen Fähigkeiten entfalten

Wir als Mitglieder der Panasonic-Gruppe müssen stets mit einem „aufrichtigen Herzen“ und auf Grundlage der „Basic Business Philosophy“ richtige Werturteile treffen und durch harte tägliche Arbeit und demütige Reflexion unserer Erfahrungen unsere Fähigkeiten verbessern.

Insbesondere die Sieben Grundsätze stellen für uns in der Panasonic-Gruppe eine Orientierung für unsere Selbstentwicklung dar. Gleichzeitig sind diese Grundsätze auch eine Richtschnur, mit der wir – die wir als Unternehmer bemüht sind, einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten – ein erfüllteres Leben führen können. Der frühere Unternehmenspräsident Arataro Takahashi äußerte sich zur Bedeutung der praktischen Umsetzung der Sieben Grundsätze wie folgt:

Die „Sieben Grundsätze“ sind das Fundament unserer „Basic Business Philosophy“. Beispielsweise entspricht der Grundsatz „Beitrag zur Gesellschaft“ genau dem, was wir durch die Umsetzung unseres „Grundlegenden Unternehmensziels“ erreichen wollen. Wenn wir das in die Praxis übersetzen, bedeutet das, dass wir bestmögliche Qualität, Kosten und Dienstleistungen anstreben müssen, damit sich die Kunden für uns entscheiden. Wenn wir das verstanden haben, heißt das, dass wir auch unablässig in uns gehen und uns fragen müssen, ob „die Produkte, die wir herstellen, wirklich einen Beitrag für die Gesellschaft leisten können, und ob die aktuelle Fertigungsweise richtig ist oder nicht.“ Diese Art von Reflexion und Überprüfung wird tagtäglich wiederholt und erst durch diesen repetitiven Prozess entstehen neue, kreative Ideen und unsere grundlegende Philosophie wird in unserer Arbeit widergespiegelt. Folglich ist es ohne klare grundlegende Philosophie auch unmöglich, Menschen auszubilden und zu fördern.

Ein Unternehmen trägt die Verpflichtung, seine Mitarbeiter angemessen und gut auszubilden und zu fördern. Aber gleichzeitig muss jeder einzelne von uns auch ehrgeizig sein und sein Bestes geben, um seine eigenen Ziele zu erreichen.

(3) Personalentwicklung

Der Unternehmensgründer hat die Bedeutung der Personalentwicklung bei der Panasonic-Gruppe mit den Worten „Erst Menschen ausbilden, dann Produkte herstellen“ zum Ausdruck gebracht. Er war fest der Meinung, dass es für die Produktion von guten Waren notwendig sei, zuerst die Mitarbeiter entsprechend gut auszubilden.

Aber wie sollen wir Menschen ausbilden und sie ihre Fähigkeiten entfalten lassen? Unser grundlegendes Ziel bei der Entwicklung von „Humanressourcen“ ist, dass die Mitarbeiter die „Basic Business Philosophy“ verstanden haben und sie sich auf dieser Grundlage ihrer Arbeit widmen, dass sie in Bescheidenheit Selbstkritik üben können und sich jeden Tagen um Verbesserungen bemühen.

Ein wichtiger Punkt bei der Förderung von Mitarbeitern ist, Untergebenen entschlossen Projekte anzuvertrauen. Das ist auch das Kernelement des „eigenverantwortlichen Managements“. Der Arbeitsplatz ist der Ort, wo Mitarbeiter ausgebildet werden. Damit sie die Fähigkeiten entwickeln, die für gute Arbeit notwendig ist, müssen sie vor Ort eigenständig an die Arbeiten herangehen, sie durchdenken und selbständig handeln, um dadurch zu lernen.

Projekte anvertrauen bedeutet jedoch nicht, leichtfertig alles an die Untergebenen weiterzureichen. Vorgesetzte müssen ihre Untergebenen dazu ermutigen, selbständig zu denken und kontinuierlich selbst nach Verbesserungen zu suchen, aber als Vorgesetzter muss man dabei immer im Blick behalten, dass man selbst die finale Verantwortung trägt. Wichtig dabei ist, nicht alles zu erklären, sondern mit Untergebenen so zu kommunizieren, dass sie selbst denken, selbst Erkenntnisse gewinnen und ihre Erfahrungen verinnerlichen.

Es ist manchmal notwendig, Untergebene auch hart anzugehen, wenn man ihr Bestes will. Aber am Wichtigsten ist, mit Aufrichtigkeit und Zuneigung auf sie zuzugehen, damit jeder von ihnen ihrem Vorgesetzten vertraut und mit einem Gefühl der Sicherheit den Aufgaben nachgehen kann, die sie selbst wachsen lassen.

Wenn ein Vorgesetzter derart „maßvoll Aufgaben delegiert“ und dafür die Verantwortung trägt, muss er sich auch vor seine Untergebenen an die Spitze stellen und gründlich über zukünftige Risiken nachdenken. Und auch Vorgesetzte können von ihren Untergebenen etwas lernen und sich dadurch selbst weiterentwickeln.

Als Beispiel für diese Herangehensweise mag die folgende Episode von der Errichtung des Werks in Saga dienen. In den frühen 1960er Jahren war der ehemalige Unternehmenspräsident Arataro Takahashi dafür zuständig, für Kyushu Matsushita Electric eine Batteriefabrik in der südlichen Präfektur Saga zu errichten. Er wählte zwei junge Mitarbeiter aus, beide um die 30 Jahre alt und ohne Erfahrungen in diesem Bereich, und vertraute ihnen alles an: den Bau des neuen Werksgebäudes, die Errichtung der Anlagen bis hin zur Produktionsaufnahme.

Takahashi hatte keine detaillierten Vorgaben gemacht, nur die grundlegenden Überlegungen vorgegeben. Aber er hatte auch manchmal rigoros seine Anforderungen geäußert, beispielsweise als er forderte, die Baukosten für das Werksgebäude auf die Hälfte des ursprünglichen Entwurfs zu reduzieren. Daraufhin gaben die beiden jungen Ingenieure ihr Äußerstes und dank ihres Einfallsreichtums konnte das Werk mit einem noch geringerem als dem anvisierten Budget errichtet werden. In ihrer weiteren Karriere haben die beiden dann als Manager weiterhin verdienstvoll bei der Errichtung von Werken im Ausland und im Management der Gruppe mitgewirkt.

Die Entwicklung von Mitarbeitern ist die wichtigste Aufgabe eines Vorgesetzten. Die Panasonic-Gruppe ist ja bestrebt, zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen, um eine „ideale Gesellschaft“ möglich zu machen. Wenn man sich derart weitreichende Ideale und Ziele vorgibt, ist die Zeit, die wir alle mit unseren Aufgaben verbringen, eigentlich nicht mehr als ein Augenblick. Und das heißt, dass auch unter dem Gesichtspunkt, dass das Unternehmen dauerhaft fortbestehen soll, Vorgesetzte ihre Untergebenen ausbilden müssen, damit ihnen die nächste Generation anvertraut werden kann.

Vorgesetzte haben die Verpflichtung, Untergebene so anzuleiten, dass diese besser werden als sie selbst. Da die Entwicklung der Gesellschaft immer schneller vonstattengeht, darf man nicht glauben, dass die Methoden von heute eine Generation später auch noch gültig sein werden. Es ist notwendig, Untergebenen das Rüstzeug mitzugeben, mit dem sie, wenn sie später verantwortungsvolle Positionen einnehmen, situationsgerecht auf die sich dann darbietenden Schwierigkeiten reagieren können.

Unsere Vorgänger bei Panasonic haben uns viele, wertvolle Ratschläge darüber hinterlassen, wie Menschen ausgebildet und gefördert werden können. Wir hoffen, dass sie Ihnen dabei behilflich sind, Personal zu entwickeln und auch selbst weiter zu wachsen.