

Produktionssysteme

Toyotas Erfolgsrezept: Lässt es sich entschlüsseln?

von Sabine Leikepp
Produktion Nr. 24, 2006

MÜNCHEN (ilk). Oft kopiert – selten erreicht: Viele europäische Unternehmen versuchen, das Toyota-Produktions-System (TPS) zu kopieren. Häufig wurde es wieder verworfen, da sich der erhoffte Erfolg nicht einstellte. Toyota allerdings hält konsequent an dem eingeschlagenen Kurs fest und zieht an den Mitbewerbern auf der Überholspur vorbei.

General Motors und Ford schrumpfen – Toyota wächst. Mike Rother, Forscher und Dozent an der University of Michigan, USA, gilt als exzellenter Kenner des TPS. Er und weitere Experten ermöglichten den Teilnehmern des vom ManagementCircle in München veranstalteten Kongresses ‚Production Systems‘ Einblick in das Erfolgsgeheimnis der Japaner.

Es ist bekannt, dass der Erfolg von Toyota auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung beruht. Die Methoden wie KAIZEN, Just-in-Time, Pull-Flow-System, Kanban, TPM, Lean-Management etc. sind in zahlreichen Fachbüchern beschrieben. Viele Manager reisten nach Japan, um sich selbst ein Bild von dem Toyota-Produktions-System zu machen. Doch kaum ein Unternehmen hat es geschafft, den Wandel in der Unternehmenskultur zu vollziehen, der zu dauerhaftem Erfolg führt. Woran liegt das? Die Gründe dafür kennt Peter Teufel, Geschäftsführer der Syncro Consult. „Die Teams in Japan organisieren sich nicht selbst“, gibt der Japan-Kenner zu bedenken. Ein Teil des Erfolgsgeheimnisses der Japaner ist der Führungsstil. Die Mitarbeiter der unteren Ebene sind hochgradig ausgebildet und werden von der Shopfloor-Führungskraft, die bei Toyota ‚Hancho‘ heißt, geführt und gecoacht. Der Hancho betreut eine Gruppe von sechs bis acht Mitarbeitern. Er ist Vorgesetzter mit Weisungsbefugnis. Er muss der beste Werker sein und alle Prozesse kennen. Bei Personalengpässen arbeitet er zeitweise an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen mit und ist so immer auf dem aktuellen Stand der Dinge. Der Hancho ist eine Schlüsselfigur, die viele Aufgaben vereinigt. Dies setzt voraus, dass er verschiedene Ausbildungsschritte in der Praxis durchläuft und sich als guter Werker qualifiziert.

Seit zwei Jahren ist laut Peter Teu-



Die beiden Top-Kapazitäten auf dem Gebiet der ‚Mutter aller Produktionssysteme‘ von Toyota: Mike Rother (links), University of Michigan, und Berater Andrew Dillon.

fel eine neue Lean-Welle zu beobachten. Den Grund dafür sieht er in dem sichtbaren und nachweisbaren Erfolg von Toyota. „Wir haben zehn Jahre verloren. Jetzt kommt auf einmal die neue Erkenntnis in der westlichen Industrie, dass man doch mehr tun und rascher handeln muss.“

Andrew Dillon, Management Consultant und Japan-Spezialist aus den USA sieht genug Gründe, um auf die Erfahrungsschätze von Toyota zurückzugreifen. Er bezeichnet die momentane Situation mit ‚The Elephant is in the Living Room‘. Das bedeutet,

das Problem ist für alle sichtbar und wird dennoch ignoriert. „Das Toyota-Produktions-System können Sie nicht kaufen – Sie müssen es umsetzen.“

Durch das Tun werden Sie es verstehen.“ Laut Dillon hat Toyota frühzeitig erkannt, dass sich die Wirtschaft weg von der Massenproduktion hin zur Produktion nach Kundenwunsch bewegt. Der Hersteller reagierte darauf und transformierte sein Produktionssystem. Die ‚DNS‘ von Toyota könnte man mit Steifheit und Flexibilität umschreiben. Es herrschen Prinzipien vor, die eingehalten werden und gleichzeitig sind Reaktionen auf Veränderungen jederzeit möglich.

Mit der Frage ‚Was macht Toyota anders und was können wir davon lernen?‘ beschäftigt sich Mike Rother seit Jahren. Sein Resümee: Seit 15 bis 20 Jahren versuchen viele, Toyota zu kopieren, aber es gibt kein Unternehmen, das sich so effektiv und nachhal-

tig verbessert wie das Original. Entweder fehlt etwas im Verständnis für den Toyota-Weg oder es fehlt der Wille zum Umsetzen, vor allem beim Top-Management.

Das Geheimnis von Toyota sieht der Experte in dem Denkmuster des Managements, das auf Problemlösungsstrategien setzt. Im Westen folgen die Verantwortlichen eher dem Prinzip des ‚Reverse Engineering‘. Das heißt: Es wird etwas zerlegt, um zu verstehen, wie es funktioniert, und dann wird es wieder aufgebaut. Doch das Implementieren auf diese Weise und das Abarbeiten nach Plan funktioniert beim TPS nicht. Anstatt Toyota zu kopieren muss das Kern-Management die Denkweise verstehen und ein eigenes System entwickeln. Dies setzt eine gewisse Experimentierfreudigkeit voraus.

Die kontinuierliche Verbesserung ist heute zudem wichtiger denn je. Das Umfeld ändert sich schneller als in der Vergangenheit und es ist schwierig, vorauszusagen, in welche Richtung. Ein Zurückfallen gegenüber den Mitbewerbern kann oft nicht mehr aufgeholt werden. Deshalb ist bei der Anwendung von TPS zu beachten, dass es nicht reicht, den Fokus nur auf die Methoden zu richten. Viel wichtiger als Zahlen aus der Buchhaltung ist die klare Vorstellung über den Zielzustand, über die Richtung, in die sich ein Unternehmen bewegen möchte. „Dabei gilt es, Hindernisse auf dem Weg zum Zielzustand zu überwinden und nicht gleich die Richtung zu ändern“, erklärt Mike Rother. Toyota bezeichnet die Zielrichtung als ‚True North‘. Die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter bezeichnet Rother in diesem Kontext als wichtigstes Kernziel von Toyota. Und die könne man nicht kopieren.

„Nur durch das Tun
werden Sie es
verstehen.“

Andrew Dillon,
Berater und Japan-Spezialist

Die richtigen Zeiten für Werbe-E-Mails

Produktion Nr. 24, 2006

DARMSTADT (ilk). Firmen informieren ihre Kunden gern per E-Mail, die häufig im Müll landen. Um dies zu vermeiden, sollten Sie genau austesten, wann sie ihre Kunden ideal erreichen. Im B2B eignen sich eher die Geschäftszeiten, ausgenommen Montagvormittag und Freitagnachmittag. Branchenübergreifend empfiehlt rabbit eMarketing, Mails dienstags bis donnerstagvormittags, entweder zu Arbeitsbeginn von 9:00 bis 9:30 Uhr, oder kurz vor der Mittagspause von 11:30 bis 12:00 Uhr zu versenden.

IT-TELEGRAMM

+++ ASCAD, Bochum, und CoCreate Software, Sindelfingen, geben bekannt, dass beide in Zusammenarbeit mit SAP gemeinsam ein direktes Interface zwischen OneSpace Designer von CoCreate und mySAP PLM anbieten werden. Dieses Interface unterstützt auch die CAD-Desktop-Funktionalität in mySAP PLM.

+++ Psion Teklogix stattet die Hülsta-Werke mit Handheld-Computern für die Kommissionierung aus. Hülsta setzt auf SAP-Software. Die Prozesse im Bereich der Kommissionierung

werden nun online im SAP-System gemanagt.

+++ HP hat als erster Anbieter 50 000 SAP-Installationen erreicht. Der Umkehrschluss: Annähernd 50% aller SAP-Kunden setzen auf Plattformen von HP und profitieren so vom integrierten Portfolio der beiden Anbieter.

