

Jeffrey K. Liker
David Meier

Praxisbuch

Der Toyota Weg

Für jedes Unternehmen

Aus dem Amerikanischen
von Almuth Braun

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Danksagungen	13
Vorwort	19
Einleitung	23
Teil 1: Was Sie von Toyota lernen können	25
Kapitel 1: Der Hintergrund des Praxisbuches	27
Warum ein Praxisbuch zum Toyota-Weg?	27
Der Aufbau des Buches	31
Überblick über die Prinzipien des Toyota-Wegs	34
Wie dieses Buch verwendet werden sollte	42
Teil 2: Warum gibt es Ihr Unternehmen?	43
Kapitel 2: Definieren Sie Ihre Unternehmensphilosophie, und füllen Sie sie mit Leben	45
Wie lautet Ihre Unternehmensphilosophie?	45
Definieren Sie den Sinn und Zweck Ihres Unternehmens nach innen und außen	47
Entwickeln Sie eine Philosophie für Ihr Unternehmen	53
Leben Sie Ihre Philosophie	55
Schließen Sie mit Ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern einen Sozialpakt	56
Bewahren Sie den Zweck Ihres Unternehmens	58

Teil 3: Die Schaffung schlanker Prozesse im gesamten Unternehmen	61
Kapitel 3: Beginnen Sie mit der Eliminierung überflüssiger Elemente	63
Schlank bedeutet die Beseitigung von Verschwendung	63
Wie Sie eine langfristige Philosophie der Eliminierung überflüssiger Elemente entwickeln	68
Die Wertstromanalyse	69
Die Nutzen der Wertstromanalyse	74
Die Analyse des Ist-Zustands	74
Sie müssen Ihre Ziele kennen, wenn Sie den Ist-Zustand analysieren	75
Die Grenzen der Wertstromanalyse	81
Wie Sie Schritt für Schritt fließende Prozesse schaffen	83
Die sequenzielle und die gleichzeitige kontinuierliche Verbesserung	86
Kapitel 4: Sorgen Sie für eine Basisstabilität Ihrer Prozesse	91
Stellen Sie eine Basisstabilität her	91
Indikatoren für Instabilität	92
Die Nebel lichten	93
Die Ziele der Stabilität	94
Strategien zur Herstellung von Stabilität	95
Identifizieren und eliminieren Sie grobe Verschwendung	96
Die Kreisübung	97
Standardisierte Arbeitsschritte als Instrument zur Identifizierung und Eliminierung überflüssiger Elemente	98
5S und die Arbeitsplatzorganisation	101
Konsolidieren Sie überflüssige Handgriffe, um Nutzen zu realisieren	102
Steigern Sie die betriebsbereite Verfügbarkeit	109
Reduzieren Sie Abweichungen, indem Sie sie isolieren	112
Sorgen Sie für ein gleichmäßiges Produktionsvolumen als Basis für fließende Prozesse und standardisierte Arbeitsabläufe	117

Kapitel 5: Sorgen Sie für prozessübergreifende, fließende Abläufe	119
Das Ideal lautet One-Piece-Flow	119
Warum Prozessfluss?	121
Weniger ist mehr: Reduzieren Sie die Verschwendung, indem Sie Überproduktion vermeiden	123
Strategien zur Erzeugung prozessübergreifender, fließender Abläufe	130
Single-Piece-Flow	131
Zentrale Kriterien zur Erzielung fließender Prozesse	132
Pull	136
Komplexe Prozessfluss-Situationen	141
Pull in Custom-Manufacturing-Prozessen	142
Wie Sie zwischen räumlich getrennten Produktionsschritten Pull-Effekte erzeugen	145
Prozessfluss, Pull und die Beseitigung von Verschwendung	153
Kapitel 6: Etablieren Sie Standardprozesse und -verfahren	157
Bedeutet Standardisierung Einengung und Zwang?	157
Standardisierte Arbeit oder Arbeitsstandards?	159
Das Ziel der Standardisierung	161
Strategien zur Etablierung standardisierter Prozesse und Verfahren	164
Verschiedene Arten der Standardisierung	165
Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards	167
Standardspezifikationen	168
Standardverfahren	169
Mythen über standardisierte Arbeitsabläufe	170
Standardisierte Arbeitsabläufe	173
Dokumente über standardisierte Arbeitsabläufe	174
Einige Herausforderungen bei der Entwicklung standardisierter Arbeitsabläufe	180
Das Audit der standardisierten Arbeitsabläufe	183
Standardisierte Arbeitsabläufe als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung	185
Die Taktzeit als Parameter für das Design der Standardisierung	186
Die Bedeutung visueller Kontrollen	190
Die Standardisierung ist ein Instrument zur Eliminierung von Verschwendung	192

Kapitel 7: Gleichmäßigkeit: Lieber eine Schildkröte als ein Hase	197
Das Paradox der Gleichmäßigkeit	197
<i>Heijunka</i> bildet einen standardisierten Kern für die Ressourcenplanung ...	198
Warum wollen Sie sich das antun?	200
Die Nachfrage nach Upstream-Prozessen glätten	201
Wie man einen grundlegenden gleichmäßigen Produktionsplan erstellt ...	204
Die inkrementelle Nivellierung und fortgeschrittenes <i>heijunka</i>	211
Die inkrementelle Nivellierung	211
Kontrollpunkte	212
Kontrollpunkt für die Steuerung der Lagerbestände	213
Ein gleichmäßiger Produktionsplan bestimmt die Nachschubliefierung ...	214
Verwenden Sie die „Slice and Dice“-Technik, wenn Sie viele verschiedene Produkte herstellen	216
Die Nivellierung ist ein unternehmensweiter Prozess	221
Kapitel 8: Schaffen Sie eine Kultur, die Nachbesserungen unnötig macht	227
Die Entwicklung der Unternehmenskultur	228
Die Rolle des <i>jidoka</i> : Maschinen mit automatischer Fehlererkennung	233
Der Problemlösungskreislauf	235
So wenig Produktionsunterbrechungen wie möglich	240
Sorgen Sie für interne Qualitätssicherung an jeder Arbeitsstation	242
Poka Yoke	244
Sorgen Sie für eine Struktur, die Unterstützung bietet	256
Kapitel 9: Richten Sie Ihre Technologien auf Menschen und schlanke Prozesse aus	259
Zurück zum Abakus?	259
Wie lauten Ihre Überzeugungen mit Hinblick auf Technologie, Menschen und Prozesse?	262
Passen Sie Technologien so an, dass sie Ihre Mitarbeiter und Ihre betriebliche Philosophie unterstützen	265
Gegensätzliche Modelle der Einführung von Technologien	268
Sorgen Sie dafür, dass Technologie in die richtige Perspektive gerückt wird	276

Teil 4: Entwickeln Sie außergewöhnliche Mitarbeiter und Geschäftspartner	281
Kapitel 10: Entwickeln Sie Führungskräfte, die Ihr System und Ihre Kultur leben	283
Erfolg beginnt bei der Führung	283
Die Bedeutung der Führung bei Toyota	285
Toyotas Führungsstruktur in der Produktion des Georgetown-Werkes	287
Toyotas Führungsstruktur im Personalwesen des Georgetown-Werkes	289
Anforderungen an Führungskräfte	290
Die klassischen Verantwortlichkeiten eines Gruppenleiters an einem ganz normalen Arbeitstag	292
Die Schaffung einer Führungsstruktur in der Produktion	299
Die Selektion von Führungskräften	301
Die Entwicklung von Führungskräften	305
Die Nachfolgeplanung für Führungskräfte	307
Kapitel 11: Entwickeln Sie außergewöhnliche Teammitglieder ..	311
„Wir bauen nicht einfach nur Autos, wir entwickeln Menschen“	311
Beginnen Sie mit der Auswahl der richtigen Mitarbeiter	313
Wie Sie Mitarbeiter in Ihre Kultur integrieren	316
Job Instruction Training: Der Schlüssel zur Entwicklung außergewöhnlicher Fähigkeiten	318
Wie Sie einen Schulungsplan erstellen und die Leistung Ihrer Mitarbeiter verfolgen	327
Die Entwicklung von Mitarbeitern für eine langfristige Zusammenarbeit	331
Qualitätszirkel	334
Toyotas Vorschlagssystem	336
Die Entwicklung von Mitarbeitern für Führungspositionen	339
„Personal Touch“ stärkt die Bindung ans Unternehmen	341
Investieren Sie in allen Bereichen des Unternehmens in die Entwicklung der Fähigkeiten	341

Kapitel 12: Machen Sie Ihre Zulieferer und Geschäftspartner zum verlängerten Arm des Unternehmens	347
Zulieferer als Partner im globalen Wettbewerb	347
Kurzfristige Kosteneinsparungen versus langfristige Partnerschaften	348
Aufbau und Pflege einer Partnerschaft im Sinne des Toyota-Wegs	351
Die sieben Charakteristiken einer Zuliefer-Partnerbeziehung	353
Die Schaffung eines schlanken verlängerten Unternehmens	373
Traditionelle versus schlanke Modelle des Zuliefermanagements	377
Teil 5: Lösung der Problemursache zur Gewährleistung kontinuierlicher Lernprozesse	391
Kapitel 13: Problemlösung im Sinne des Toyota-Wegs	393
Mehr als eine reine Problemlösung	393
Jedes Problem ist eine Chance zur Verbesserung	395
Der Problemlösungsprozess gleicht dem Aufbau einer Erzählung	400
Kapitel 14: Entwickeln Sie ein umfassendes Verständnis der jeweiligen Situation, so dass Sie das Problem definieren können	413
Zielen Sie sorgfältig, bevor Sie schießen	413
Finden Sie das wahre Problem, um die signifikantesten Ergebnisse zu erzielen	418
Rollen Sie bei der Problemsuche die Situation von hinten auf	426
Definieren Sie das Problem	426
Entwickeln Sie starke Argumente zur Unterstützung	431
Kapitel 15: Nehmen Sie eine umfassende Analyse der Problemursache vor	435
Die Prinzipien einer effektiven Analyse	436
Suchen Sie Problemursachen, die lösbar sind	443
Reduzieren Sie die Analyse der Problemwurzeln auf die einfachste Form	446
Ein Bild ist so viel wert wie tausend Worte	446
Der A3-Bericht: Die Zusammenfassung auf einer Seite	449
Gehen Sie den möglichen Ursachen wirklich auf den Grund	449

Kapitel 16: Betrachten Sie alternative Lösungen und erzielen Sie dabei einen Konsens	453
Planen: Entwickeln Sie einen Aktionsplan	453
Betrachten Sie die ganze Palette an Möglichkeiten	454
Einfachheit, Kosten, Entscheidungsbereich und die Möglichkeit zur schnellen Umsetzung	455
Erzielen Sie Konsens	457
Testen Sie Ideen auf ihre Effektivität	458
Auswahl der besten Lösung	460
Wenn das Problem richtig definiert wurde, ergibt sich die Lösung automatisch	460
 Kapitel 17: Der PDCA-Prozess	 463
Plan: Entwickeln Sie einen Aktionsplan	464
Do: Setzen Sie die Lösungen um	468
Check: Prüfen Sie die Ergebnisse	469
Act: Nehmen Sie die notwendigen Anpassungen an den Lösungen und dem Aktionsplan vor	472
Handeln: Identifizieren Sie die zukünftigen Schritte	473
Wenn die Dinge endlich ins Rollen kommen	474
 Kapitel 18: Präsentieren Sie die Problemlösung anhand eines A3-Berichts	 479
Ein kurzer Bericht kann aussagekräftiger sein als eine lange Abhandlung ..	479
Legen Sie fest, wie ein A3-Bericht verwendet werden soll	480
Die Prozessphasen eines A3-Problemlösungsberichts	483
Skizzierung eines A3-Berichts	485
Formatierungstipps	486
Die endgültige Version eines Problemlösungsberichts	488
Abschließende Anmerkungen zum A3-Bericht	492

Teil 6: Wie Sie die Transformation managen	497
Kapitel 19: Strategien und Taktiken der Verschlanung	499
Wo sollten Sie beginnen?	499
Strategien, Ebenen und Instrumente der Verschlanung	500
Bringen Sie die Geduld auf, es richtig zu machen.	529
Kapitel 20: Den Transformationsprozess führen	541
Lässt sich „Politik“ bei einer Verschlanung vermeiden?	541
Führung an der Spitze, auf der mittleren und der unteren Ebene	545
Kann man durch die Anwendung von Messgrößen zu einer schlanken Organisation werden?	568
Von der Verhaltensänderung zur Veränderung der Kultur	576
Tragen Sie Ihre Lernerfahrung an Ihre Geschäftspartner weiter	582
Und nun sind Sie dran ... geben Sie Ihr Bestes.	585
Über die Autoren	593
Index	595