

Jeffrey K. Liker

# Der Toyota Weg

14 Managementprinzipien  
des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns

---

Aus dem Amerikanischen  
von Almuth Braun

FinanzBuch Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Gary Convis</b> . . . . .	9
<b>Einleitung</b> . . . . .	11
<b>Danksagung</b> . . . . .	17
<b>Teil 1</b>	
<b>Die Weltklasse-Power des Toyota-Wegs</b> . . . . .	23
<b>Kapitel 1</b>	
Der Toyota-Weg: Operative Exzellenz als strategische Waffe . . . . .	25
<b>Kapitel 2</b>	
Wie Toyota zum besten Fertigungsunternehmen der Welt wurde: Die Geschichte der Toyoda-Familie und des Toyota-Produktions- systems . . . . .	41
<b>Kapitel 3</b>	
Das Herzstück des Toyota-Produktionssystems: Die Eliminierung nicht werthaltiger Elemente . . . . .	57
<b>Kapitel 4</b>	
Die 14 Prinzipien des Toyota-Wegs: Eine Kurzdarstellung der Kultur, auf der das TPS basiert . . . . .	69
<b>Kapitel 5</b>	
Der Toyota-Weg in Aktion: Der Lexus – eine Entwicklung ohne Kompromisse . . . . .	79
<b>Kapitel 6</b>	
Der Toyota-Weg in Aktion: Ein neues Jahrhundert, ein neuer Antrieb, ein neuer Designprozess – der Prius . . . . .	91

**Teil 2**

**Die Geschäftsprinzipien des Toyota-Wegs . . . . . 111**

Kategorie I: Langfristige Philosophie . . . . . 113

**Kapitel 7**

1. Prinzip: Gründen Sie Ihre Managemententscheidungen auf eine langfristige Philosophie, selbst wenn das zu Lasten kurzfristiger Gewinnziele geht . . . . . 115

Kategorie II: Der richtige Prozess führt zu den richtigen Ergebnissen . . . . . 133

**Kapitel 8**

2. Prinzip: Sorgen Sie für kontinuierlich fließende Prozesse, um Probleme ans Licht zu bringen . . . . . 135

**Kapitel 9**

3. Prinzip: Verwenden Sie Pull-Systeme, um Überproduktion zu vermeiden . . . . . 157

**Kapitel 10**

4. Prinzip: Sorgen Sie für eine ausgeglichene Produktionsauslastung . . . . . 169

**Kapitel 11**

5. Prinzip: Schaffen Sie eine Kultur, die auf Anrieb Qualität ermöglicht, statt einer Kultur der ewigen Nachbesserung . . . . . 189

**Kapitel 12**

6. Prinzip: Standardisierte Arbeitsschritte sind die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter . . . . . 205

**Kapitel 13**

7. Prinzip: Nutzen Sie visuelle Kontrollen, damit keine Probleme verborgen bleiben . . . . . 217

**Kapitel 14**

8. Prinzip: Setzen Sie nur zuverlässige, gründlich getestete Technologien ein, die den Menschen und Prozessen dienen . . . . . 231

Kategorie III: Generieren Sie Mehrwert für Ihre Organisation, indem Sie Ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner entwickeln . . . . . 245

**Kapitel 15**

9. Prinzip: Entwickeln Sie Führungskräfte, die alle Arbeitsabläufe genau kennen und verstehen, die die Unternehmensphilosophie vorleben und sie anderen vermitteln . . . . . 247

**Kapitel 16**

10. Prinzip: Entwickeln Sie herausragende Mitarbeiter und Teams, die der Unternehmensphilosophie folgen . . . . . 263

**Kapitel 17**

11. Prinzip: Respektieren Sie Ihr ausgedehntes Netz an Geschäftspartnern und Zulieferern, indem Sie sie fordern und dabei unterstützen, sich zu verbessern . . . . . 283

Kategorie IV: Eine kontinuierliche Lösung der Problemursachen ist der Motor für unternehmensweite Lernprozesse . . . . . 313

**Kapitel 18**

12. Prinzip: Machen Sie sich selbst ein Bild von der Situation, um sie umfassend zu verstehen (*genchi genbutsu*) . . . . . 315

**Kapitel 19**

13. Prinzip: Treffen Sie Entscheidungen mit Bedacht und nach dem Konsensprinzip. Wägen Sie alle Alternativen sorgfältig ab, aber setzen Sie die getroffene Entscheidung zügig um . . . . . 333

**Kapitel 20**

14. Prinzip: Machen Sie aus Ihrem Unternehmen durch unermüdlige Reflexion (*hansei*) und kontinuierliche Verbesserung (*kaizen*) eine wahrhaft lernende Organisation . . . . . 349

**Teil 3**

**Die Übertragung des Toyota-Wegs auf Ihr Unternehmen** . . . . . 369

**Kapitel 21**

Die Anwendung des Toyota-Wegs zur Transformation von technischen und dienstleistungsorientierten Organisationen . . . . 371

**Kapitel 22**

Schaffen Sie Ihre eigene lernende Organisation in Anlehnung an den Toyota-Weg . . . . . 397

**Bibliografie / Anmerkungen zu den Kapiteln** . . . . . 423

**Empfehlungen für eine eingehende Lektüre** . . . . . 431