

Jeffrey K. Liker
David Meier

Praxisbuch

Der Toyota Weg

Für jedes Unternehmen

Aus dem Amerikanischen
von Almuth Braun

Kapitel 1

Der Hintergrund des Praxisbuches

Warum ein Praxisbuch zum Toyota-Weg?

Toyotas Erfolg als Unternehmen ist gut dokumentiert. Toyota genießt mit Hinblick auf Qualität, Kostenreduzierung und verkaufsträchtige Fahrzeuge verdienstermaßen einen exzellenten Ruf. Als Ergebnis ist Toyota in jeder Hinsicht ein höchst profitables Unternehmen. Die Erzielung von Gewinnen in Milliardenhöhe, und zwar Jahr für Jahr, sowie die laufenden Cash-Reserven von 30 bis 50 Milliarden Dollar sollten ausreichen, um selbst die größten Zweifler davon zu überzeugen, dass das Unternehmen wohl irgendetwas richtig macht. Seit Erscheinen des Buches *The Toyota Way* auf dem US-Markt im Januar 2004 (*Der Toyota-Weg*, FinanzBuch Verlag, 2006), hat Toyota ständig neue Rekorde gebrochen. Im Jahr 2004 betrug der Gewinn mehr als zehn Milliarden Yen (ca. 10 Milliarden Dollar), womit Toyota zum profitabelsten Unternehmen in der Geschichte Japans wurde. Dieser Erfolgskurs setzte sich im Jahr 2005 fort; Toyota bricht auch weiterhin einen Gewinnrekord nach dem anderen, während viele seiner Wettbewerber Marktanteile verlieren und mit Mühe überhaupt schwarze Zahlen schreiben. Im Jahr 2005 gewann Toyota in den USA mit der begehrten Auszeichnung J.D. Powers Quality Award, bei der es in zehn von 18 Kategorien den ersten Platz belegte, außerdem höchste Ehren. Harbour Associates bezeichnete Toyota als Automobilhersteller mit den produktivsten Werken der USA. Toyota erzielte alle diese Erfolge und steigerte gleichzeitig seinen Absatz auf dem US-Markt, während seine US-Wettbewerber mit Absatzrückgängen zu kämpfen hatten.

Der Eindruck, den Toyota auf die Welt gemacht hat, reicht jedoch weit über die Gewinnerzielung hinaus. Er reicht sogar über die Tatsache hinaus, dass Toyota exzellente Autos baut, die gerne gefahren werden. Toyota hat zur Entstehung eines neuen Paradigmas in der Produktion beigetragen. „Schlanke Produktion“, ein Begriff, der in dem Werk *The Machine That Changed The World* (deutscher Titel: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*) geprägt wurde, wird weithin als nächster großer Schritt in der Evolution der Produktion über Fords Massenproduktion hinaus betrachtet. Wer hätte gedacht, dass Sakichi Toyoda, der im ländlich geprägten Hinterland des japanischen Ortes, der heute Toyota City heißt, arbeitete, ein globales Powerhouse formen würde, das die Grundlagen der Produktion völlig umkrempelt? Und das gilt nicht nur für die Massenproduktion in der Automobilindustrie, sondern auch für alle anderen Produktionsprozesse: von Chemikalien, pharmazeutischen Produkten, atomarer Wiederaufbereitung, Schiffs- und Flugzeugbau, medizinischen Produkten, der Bauindustrie, der Schuhproduktion, Nähfabriken, Verteidigungsbasen, die Flugzeuge, Schiffe und Panzer warten und reparieren und so weiter. Und falls das noch nicht reicht: Auch in der Dienstleistungsindustrie zeichnet sich eine Revolution ab, mit der die schlanke Philosophie zur Eliminierung von nicht werthaltigen Elementen aus allen Prozessen eingeführt werden soll. Das betrifft Banken, Versicherungen, Krankenhäuser, Postunternehmen, etc.

The Toyota Way wurde zu einem Weltbestseller und übertraf alle Erwartungen. Wir wussten, dass diejenigen, die sich bereits der schlanken Produktion und der Verbreitung der zugrunde liegenden Philosophie in den Werkshallen verschrieben hatten, interessante Aspekte in dem Werk finden würden. Aber wir erkannten nicht, wie weit sich das Gedankengut der schlanken Produktion schon ausgebreitet hatte und wie viele Menschen Toyota bewunderten und erfahren wollten, was sie von dieser Unternehmensikone lernen konnten. Leser dieses Buches beschrieben, dass sie bei der Lektüre Ehrfurcht empfanden und sich dazu inspiriert fühlten, ihr eigenes Unternehmen und sogar ihr persönliches Leben umgehend zu verbessern. Sie verschlangen das Buch und konnten es einfach nicht mehr weglegen. Und das alles wegen eines Wirtschaftsbuches?

Das häufigste Feedback, das wir von Lesern erhielten, lautete, die Lektüre dieses Buches habe ihren Blick für ein wesentlich breiteres Spektrum der Dinge geöffnet, die sie von Toyota lernen können. Sie sahen mehr als Instrumente und Methodiken einer schlanken Produktion beziehungsweise die Umsetzung schlanker Konzepte in administrativen Bereichen. Sie erkannten, dass Toyota ein vollständiges Organisationssystem geschaffen hatte, das sich auf die Generierung von Mehrwert von Menschen für Kunden konzentrierte. Die Gesamtheit des Ansatzes, den Toyota verfolgt, hat eine einzigartige Kultur geschaffen, von der Menschen aus völlig unterschiedlichen Organisationen in der ganzen Welt glauben, lernen zu können. Eine überwältigende Zahl an Unternehmensführern haben geschrieben, sie würden *Der Toyota-Weg* als Vorlage für die Re-

strukturierung ihrer Organisation verwenden. Zwar berichteten sie, sie hätten aus dem Buch viele unterschiedliche Dinge gelernt, aber dennoch kommen wir nicht umhin uns zu fragen, ob das Originalbuch ausreicht, um eine solche Vorlage zu liefern. Unsere Absicht war, Toyotas Managementprinzipien anhand einiger Fallbeispiele zu beschreiben, um sie im praktischen Einsatz wirken zu lassen. Das Buch sollte aber nie als Leitfaden für die Umsetzung der Prinzipien in Ihrer Organisation dienen.

Ein Praxisbuch soll praktische Erfolgsrezepte bieten, oder? Es sollte Instrumente, Techniken und Methoden enthalten, die man Schritt für Schritt befolgen kann. Nun, das stimmt irgendwie. Aber das brachte uns in ein Dilemma. Auf der einen Seite basiert das gesamte Werk *Der Toyota-Weg* auf der Feststellung, dass es sich bei Toyotas System um mehr als eine Sammlung an Instrumenten und Techniken handelt. Selbige – seien es One-Piece-Flow-Zellen, *kanban*, Fehlervermeidung oder kurze Umrüstzeiten – wurden bereits ausführlich dokumentiert, und es fehlt auch nicht an detaillierten technischen Beschreibungen dieser Methoden. Auf der anderen Seite lautete eines der Hauptargumente des Buches, dass Toyotas größte Leistung in der Schaffung einer wahrhaft lernenden Organisation besteht, und nicht zuletzt in der Art und Weise, wie hochengagierte *sensei* die DNA dieses lernenden Organismus im Rahmen seiner globalen Expansion in neue Niederlassungen tragen und dort als persönliche Tutoren für neue Mitarbeiter fungieren.

Der Toyota-Weg hat mit stillem Wissen zu tun, nicht mit explizitem Wissen über Verfahren. „Stilles“ Wissen ist eine handwerkliche Form des Wissens, die man aus der unmittelbaren praktischen Erfahrung gewinnt, nicht aus der Lektüre eines Rezepts. Dieses stille Wissen umfasst Know-how und eine Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung, die man in Begleitung eines Coaches erlernt, der sie bereits durch harte Arbeit und Erfahrung erworben hat. Dieses Buch lässt sich letztlich auf einen Satz reduzieren: Finden Sie einen *sensei*, von dem Sie lernen können, und erleben Sie die gesamte Wegstrecke als Bereicherung!

Wir fanden, es würde sich lohnen, ein Praxisbuch zu schreiben, aber wir taten uns schwer damit, die Ziele des Praxisbuches zu definieren. Zunächst war uns klar, dass wir kein „How-to“-Buch mit Checklisten, Bewertungsinstrumenten und Schritt-für-Schritt-Anleitungen schreiben wollten. Die sind hier zum Teil auch enthalten, aber sie allein würden den tief greifenden Erkenntnissen, die wir aus unseren Erfahrungen mit Toyota gewonnen haben, nicht gerecht werden. Jeffrey Liker hat fast 20 Jahre damit verbracht, das Unternehmen zu studieren und Toyota-Werke zu besuchen. David Meier hat bei Toyotas Werk in Georgetown, Kentucky, fast zehn Jahre mit japanischen Mentoren verbracht, die ihm persönlich zur Seite standen, und konnte sich leicht deren missbilligendes Grummeln und Kopfschütteln vorstellen, wenn er den Toyota-Weg auf ein Kochbuchformat reduziert hätte.

Also beschlossen wir, einen anderen Ansatz zu wählen. *Der Toyota-Weg* dokumentiert Toyotas Weg. Wir beschlossen, das Praxisbuch solle denjenigen, die versuchen, aus diesem Werk zu lernen, praktische Hilfestellung leisten. Wir verfügen beide über jahrelange Erfahrung in der Vermittlung der Methoden und Philosophien Toyotas an Tausende von Unternehmen, und zwar sowohl in Form von Vorträgen als auch in Form praktischer Beratung. Wir lernen ständig weiter dazu, was sich bewährt und was sich nicht bewährt. Und wir sind ständig mit Missverständnissen darüber konfrontiert, wie man angeblich von Toyota lernen kann. Gelegentlich hatten wir das Glück zu erleben, dass Unternehmen wirklich ein Licht aufging, und dass Menschen auf Basis ihrer Lernerfahrungen erstaunlich innovative Dinge vollbrachten. Also beschlossen wir, unsere Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung mit anderen Unternehmen zu teilen, um ihnen dabei zu helfen, von Toyota zu lernen.

Wir erkennen nach wie vor, dass das Buch weit davon entfernt ist, eine How-to-Anleitung zu sein. Wir bieten zahlreiche Beispiele aus dem Unternehmen Toyota, um die Konzepte mit Leben zu füllen. Und wir können zahlreiche Lektionen weitergeben, die wir glücklicherweise lernen durften. Aber wir haben unser Verständnis des Toyota-Wegs einen Schritt weiterentwickelt, indem wir Hilfestellung dabei bieten, vom Toyota-Weg zu lernen.

Dieser Lernparcours muss Ihr eigener Weg sein. Nehmen Sie dieses Buch als eine Möglichkeit, die Lektionen des Toyota-Wegs aufzunehmen und sie auf Ihren Lernprozess anzuwenden. Das sind aber nur Anregungen. Sie müssen diese auf Ihre ganz persönliche Situation und auf Ihre ganz persönliche Art und Weise umsetzen.

Einige dieser Ideen, die wir hier vorstellen werden, stoßen unter den Anhängern der schlanken Produktion vielleicht nicht auf ungeteilte Zustimmung. Es gibt so viele spezifische Ansätze für eine bestimmte Situation wie es Lean-„Experten“ gibt. Vielleicht studieren Sie eines unserer Beispiele und denken sich: „Sie hätten es besser so und so gemacht“ oder „Es gibt aber noch eine andere mögliche Methode“. Wenn Sie solche Beobachtungen machen – wunderbar! Das heißt, Sie verstehen das Konzept gut genug, um zu erkennen, dass es mehrere mögliche Lösungen für jedes Problem gibt.

Eine wichtige Realität des Toyota-Wegs lautet, dass es *immer* mehr als einen Weg gibt, um das erwünschte Ergebnis zu erzielen. Wichtig ist dazuzulernen, über das Gelernte nachzudenken, es anzuwenden, über den gesamten Prozess zu reflektieren und alle Aspekte kontinuierlich auf eine Art und Weise zu verbessern, die Ihre Organisation langfristig stärkt.

Vielleicht werden Sie denken, dass wir einige wichtige Aspekte des Toyota-Wegs ausgelassen beziehungsweise völlig an ihnen vorbeigezielt haben. Über jedes einzelne der hier behandelten Themen könnte man ein ganzes Buch

schreiben. Wir haben uns bemüht, die Informationen so zu kondensieren, dass sie sich auf die Dinge beschränken, die am kritischsten sind und die am häufigsten übersehen werden. Wir sind uns dessen voll bewusst, dass wir selbst möglicherweise einige wichtige Themen übersehen haben, und wir würden uns freuen, wenn Sie, verehrte Leser, uns darauf aufmerksam machen würden, damit wir diese Themen in zukünftigen Werken berücksichtigen können.

Der Aufbau des Buches

Ausgangspunkt ist das 4P-Modell, das wir in *Der Toyota-Weg* entwickelt haben. Die vier Ps sind: Philosophie, Prozess, People/Partner und Problemlösung (okay, eigentlich sind es fünf Ps). Diese 4P-Struktur haben wir im vorliegenden Buch ebenfalls verwendet, aber wir haben uns nicht genau an die ursprünglichen Prinzipien gehalten. Wir haben eine etwas andere Liste gefunden, die sich leichter vermitteln lässt, wenn man anderen zeigen möchte, wie sich die Prinzipien umsetzen lassen.

Die benutzerfreundliche Struktur des 4P-Modells haben wir beibehalten. Nachfolgend eine kurze Beschreibung der 4Ps und der Aspekte, die sie für Toyota einzigartig machen:

- **Philosophie.** Grundsätzlich betrachten Toyotas Unternehmensführer das Unternehmen als ein Vehikel, mit dem Wert für Kunden, die Gesellschaft, die Standortgemeinde und seine Mitarbeiter generiert wird. Das ist kein natives politisches Geschwätz. Das ist wirklich so. Diese Vorstellung geht auf den Gründer Sakichi Toyoda und seinen Wunsch zurück, automatisch betriebene Webstühle zu erfinden, um den Frauen der Bauerngemeinde, in der er aufwuchs, das Leben zu erleichtern. Diese Initiative setzte sich fort, als Sakichi seinen Sohn Kiichiro Toyoda aufforderte, durch die Gründung eines Automobilunternehmens seinen eigenen Beitrag zum Fortschritt der Welt zu leisten. Diese Prägung tragen alle heutigen Unternehmensführer von Toyota. Sie legt das Fundament für alle anderen Prinzipien.
- **Prozess.** Toyotas Unternehmensführer haben durch die Mentorenrolle und durch Erfahrung gelernt, dass sie automatisch die richtigen Ergebnisse erhalten, wenn sie die richtigen Prozesse installieren. Während einige der Dinge, die Sie im Namen des Toyota-Wegs auf den Weg bringen sollten – zum Beispiel die Reduzierung von Lagerbeständen oder die Eliminierung unnötiger Handgriffe bei der Verrichtung bestimmter Arbeitsvorgänge –, schon nach kurzer Zeit für ein höheres Betriebsergebnis sorgen werden, werden andere Investitionen langfristig zu Kostensenkung und Qualitätsverbesserung führen. Die langfristigen Investitionen sind die schwierigsten. Einige sind eindeutig nach Ursache und Wirkung quantifizierbar, in anderen