

## **Das Toyota-Produktions-System TPS**

mit dem anliegenden Interview der Wirtschaftswoche: „Wir entlassen niemanden“

Das Toyota-System ist kein Geheimnis. Jedem, der es sehen möchte, wird es offen vorgeführt.

Das gleiche gilt z.B. auch für den Hersteller von Tür- und Torsystemen, der Fa. Karl Peneder aus Breitenau bei Linz, und für die Pinneberger Verkehrsbetriebe, deren außergewöhnliche Erfolge ich in dem Buch „Kosten senken mit KOPF – Die Revolution des Baumanagements“ beschrieben habe.

Warum nur übernehmen so wenige diese Art effektiv zu produzieren?

Viele begreifen die Grundidee nicht. Sie versuchen zu sparen statt jede Art von Verschwendung zu eliminieren.

Sie respektieren die Mitarbeiter und deren potenzielle Fähigkeiten zu wenig. Die kategorische Trennung von Arbeitsplanung und Arbeitsausführung und die damit einhergehende Fremdsteuerung (innerbetriebliche zentrale Planwirtschaft) nach Taylor sitzt in den Köpfen fest. Sie denken nicht gemeinsam mit den Angestellten ständig darüber nach wie man die Arbeit einfacher, besser und effektiver machen könnte.

Bei Toyota tun das alle, vom Top-Management bis zum Bandarbeiter. Prozessorientiertes Denken mit ständiger Weiterentwicklung und Verbesserung steht über ergebnisorientiertem Denken. Das heißt: nicht nur das beste Ergebnis wird gelobt sondern auch das stärkste Engagement und die optimale Anstrengung.

Tritt ein Fehler auf und das Band wird angehalten, wird der Monteur nicht gerügt, wenn er verantwortlich ist, sondern umgehend nachgeschult.

Toyota hat selbst in der Asienkrise niemanden entlassen.

Die Mitarbeiter danken es, indem sie aus ihrer Arbeit mit Hilfe der Führenden das Optimale herausholen.

Kenji Miura sagt in dem anliegenden Interview: „Für die Angestellten wünsche ich mir, dass sie jeden Tag glücklich zur Arbeit kommen und Spaß haben. Wir arbeiten hart daran, Techniken und Methoden zu entwickeln, die uns einen Vorsprung im harten Wettbewerb sichern.“

Das gilt bei Toyota auch für das Verhältnis zu den Zulieferern. Auch hier steht nicht Sparen an erster Stelle sondern Durchsatzoptimierung in vertrauensvoller Zusammenarbeit.

Welcher Gegensatz zu VW. Innerbetriebliche Planwirtschaft ist nicht nur defizitär sondern hat auch Korruption im Gefolge. Gerade jetzt verkündet das Unternehmen, die Produktivität durch Entlassungen steigern zu wollen.

Anhang: „Wir entlassen niemanden“



# „WIR ENTLASSEN NIEMANDEN“

Toyota-Produktionsguru Kenji Miura über die Bedeutung der Mitarbeiter als wichtigste Quelle für Effizienz.

**Toyotas System ist oft kopiert worden, doch noch hat kein Nachahmer seine Effizienz erreicht. Worin besteht das Geheimnis?**

Es gibt kein Geheimnis. Wir benutzen die gleichen Maschinen wie unsere Wettbewerber. Unser Produktionssystem ist ebenfalls keine geheime Kommandosache. Es ist detailliert bekannt, und wir führen es jedem vor, der es sehen möchte.

**Warum verdient Toyota dann mehr Geld als die Konkurrenz?**

Wir haben keine Analysen darüber. Wir gehen einfach unseren Weg. Die grundlegende Idee ist die Eliminierung jeder Verschwendung. Wir reduzieren alles auf das absolut Notwendige, versuchen nur herzustellen, was der Kunde tatsächlich kaufen will – und das zu möglichst niedrigen Kosten. **Dabei halten Sie den einzelnen Mitarbeiter für wichtiger als Hochleistungsroboter?**

Wir respektieren die Menschen, wir ermutigen sie, ihre Fähigkeiten auszunutzen, und wir entlassen niemanden. Wir haben während der Asienkrise selbst im schwer betroffenen Thailand keinen Job abgebaut, obwohl das Produktionsvolumen drastisch gesunken war. Die Mitarbeiter danken es, indem sie das Maximum aus sich herausholen. Wir optimieren unsere Arbeit ständig, um sie einfacher, besser und effektiver zu machen. Die stete Veränderung war immer unser Grundprinzip und hat zur hohen Produktivität geführt.

**Wer denkt sich das aus?**

Alle, vom Topmanagement bis zum Bandarbeiter, sind aufgefordert, ständig Ideen und Vorschläge zu unterbreiten, die wir prüfen und zum Standard für die nächste Generation machen. Das ist der Toyota-Weg.

**Wie viel Training ist nötig, bis alle das TPS beherrschen?**

In Joint Ventures, wenn verschiedene Kulturen aufeinander treffen, kann es länger dauern. Aber im Prinzip ist es eine Frage der Akzeptanz und ein ständiger Prozess. Jeder hat die Potenz, sich weiterzuentwickeln und sich zu verbessern.

**Ist Toyota schon der perfekte Autokonzern?**



**MIURA, 50, gelernter Produktionsingenieur, steht der Operations Management Consulting Division (OMCD) vor, aus der auch Vorstandschef Fujio Cho kommt. Die Abteilung treibt die Verbesserungsprozesse voran, diskutiert Ideen der Arbeiter und entwickelt das spezielle Toyota-Produktionssystem (TPS) weiter.**

Nein, wir sehen den Arbeitsprozess als Dauerexperiment, in dem Synchronisation und Effizienz gesteigert werden. Wir haben eine erprobte Unternehmenskultur der ständigen Verbesserung. Unsere Stärken würde ich so auflisten: eine gut trainierte Belegschaft, ein Management, das ständig Erneuerung fordert und unsere Technologie.

**Technologie erst an dritter Stelle?**

Wir legen nicht so viel Wert auf Technologie, unsere Anlagen sind nicht die modernsten. Dennoch haben wir dank unserer Mitarbeiter das effektivste Produktionssystem. Die Qualität des Designs muss ebenso stimmen wie die Qualität der Komponenten und die Qualität der Montage. Tritt während der Montage ein Fehler auf, wird das Band sofort angehalten. Hatte der Monteur Schuld, wird er umgehend nachgeschult. Lag es an der Maschine, versuchen wir den

Fehler möglichst sofort zu beheben. Wichtig ist, die Fehlerursache schnell zu finden.

**Stimmt es, dass bei Toyota nur gebaut wird, was einfach zu realisieren ist, dass die Produktionsingenieure das Sagen haben und nicht kreative Entwickler?**

Der Prius, mit dem wir es geschafft haben, Weltmarktführer bei Hybridantrieben zu werden, beweist das Gegenteil. Er ist eine technologische Meisterleistung, sieht vorzüglich aus und ist äußerst zuverlässig.

**Träumen Sie von der automatisierten Fabrik?**

Das wäre ein Albtraum. Die besten Jobs machen immer noch die Menschen. Für die Angestellten wünsche ich mir, dass sie jeden Tag glücklich zur Arbeit kommen und Spaß haben. Wir arbeiten zudem hart daran, Fertigungstechniken und Managementmethoden zu entwickeln, die uns einen Vorsprung sichern. Das ist die beste Garantie, den harten Wettbewerb zu überleben.

**Wie sieht Ihre Traumfabrik der Zukunft aus?**

Der Kunde kommt, bestellt sein Wunschauto und kann es wenige Stunden später abholen. ■

ANGELA KÖHLER/TOKIO