

Ein etwas anderer Bericht

Das Toyota-Produktionssystem

Von Gerhard Stamm

Es gab und wird auch in Zukunft viele neue Werkzeuge zur Optimierung von Produktionsabläufen geben. Doch das Toyota-Produktionssystem ist als Philosophie zu verstehen. Es erfordert ein komplettes Umdenken in allen Geschäftsprozessen entlang der Wertschöpfungskette im gesamten Unternehmen.

Viele mittlere und grosse Unternehmen haben diese Philosophie «kopiert», auf ihre Prozesse angepasst und mit einem neuen Namen versehen wie Synchron, WPS, APS usw. Doch dies ist letztendlich nur der Anfang, das Ziel ist weit aufwendiger und verändert die Unternehmenskultur und das Miteinander im gesamten Unternehmen.

Realität – ein harter Brocken

Als Unternehmensberater muss ich immer wieder erkennen, dass diese Philosophie in der Theorie zwar bekannt ist, jedoch in der Praxis vergebens versucht wird, sie einzuführen, da viele Hürden im Bezug auf die Berücksichtigung der gesamten Prozesskette zu überwinden sind.

Dieser «Umdenkprozess», der Jahre erfordert, ist gerade in der Automobilzulieferindustrie

sehr fortgeschritten. Sogar in administrativen Bereichen wurde eine Sensibilisierung erreicht. Aber in der Gesamtheit ist dies noch lange nicht vollendet und wird nicht von allen Mitarbeitern umgesetzt beziehungsweise gelebt. Bei den OEM sollte man bedenken, dass viele Vorstände, Ge-

schäftsführer sowie Produktionsleiter der Meinung sind, oder den Eindruck vermittelt bekommen haben, dass die Prozesse ähnlich TPS im eigenen Unternehmen eingeführt und «gelebt» werden: Diese Erwartungen stimmen mit der Realität meistens nicht überein, und deshalb müssen alle Beteiligten daran arbeiten, um dies zu ändern. Am Beginn steht mehr Transparenz.

Wenn Planung auf Wirklichkeit trifft ...

Aufgrund erheblicher Produktionsschwankungen müssen sich die Zulieferer vertraglich verpflichten, bis zu 10 bis 15 Prozent Planungsabweichungen zu kom-

pensieren. Da wir aber alle gelernt haben, ohne TPS-Experte zu sein, dass Lagern Verschwendung ist und die Fließfertigung mit dem optimalen Ansatz «one piece flow» die Lösung der Reduzierung von Durchlaufzeiten ist, sind wir ständig gefordert, die Planungsschwankungen unserer Kunden in unserer Lieferkette mit einzubinden. Dies ist aber Verschwendung, da dadurch Ressourcen vorgehalten werden müssen.

Im Tagesgeschäft müssen Logistiker sowie Produktionsplaner auf der Lieferantenseite aufgrund ihrer Erfahrungswerte mit dem «Bauchgefühl» planen, was wirklich benötigt wird!

Qualität hat keinen Preis!

Es ist (fast) die Regel, dass Qualitätsmängel (Ziel null Fehler, wurde das schon erreicht?) schnell dazu führen, dass eine Zusatzschicht wie Samstagsarbeit notwendig wird, um auf die geplante Stückzahl zu kommen. Erreichte Stückzahl heisst «Ziel erreicht», was wiederum einen Bonus für die Führungskräfte bedeutet. Dies bedeutet aber, dass für die Logistikabteilung, welche die Teile



Sollen wir alle Japaner werden?

Gerhard Stamm, Stamm Consulting Group, Avenida Europa 159, E-08850 Gavá/Barcelona, Tel. +34 (0)647 815 420, info@stammconsultinggroup.com

vorhalten muss, Mehraufwände entstehen, die bis zu den Lieferanten heruntergebrochen auch Mehrkosten verursachen. Diese Tatsache ist leider zur Zeit noch etwas «unbedeutend» und verliert sich in der Gesamtbetrachtung. Wichtig ist die Stückzahl, egal ob die nicht iO-Fahrzeuge aus Platzgründen ums Werk verteilt werden.

Fazit: Deshalb ist eine durchgängige Glättung erstrebenswert, jedoch so nicht umsetzbar. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Einkaufsstrategie der OEMs. TPS muss man «verinnerlichen», nicht die theoretischen Kenntnisse sind entscheidend, sondern wie man sie «lebt» und realisiert.

Da jedes Jahr Kosteneinsparungen um die 5 bis 10 Prozent bei Zulieferern gefordert werden, und das bei gleichem Produktportfolio, während die verantwortlichen Einkaufsmitarbeiter alle drei Jahre rotieren, werden die «partnerschaftlichen Beziehungen» gar nicht erst aufgebaut. Bei Neuentwicklungen sind die Lieferantenvorgaben noch klarer mit einer Preisminderung von 20 bis 30 Prozent. Das lässt viele Entwickler am Realitätssinn seitens der Einkäufer zweifeln. Aber «that's the game», wir sind die Starken und hier gibts die Schwachen, die Geschäfte mit uns machen wollen: «your choice ...». In einer partnerschaftlichen Beziehung geht man durch gute und schlechte Zeiten, aber die Spielregeln stellt der Starke auf, so funktioniert das bei uns.

Kultur und Mentalität

Das TPS ist als eine gewachsene Philosophie zu verstehen und kann und sollte nicht kopiert werden. Aus einem Japaner werden Sie keinen Deutschen oder Schweizer machen (und umgekehrt), da viele Faktoren wie Mentalität, Kultur, Arbeitskultur eine wesentliche Rolle spielen. Als

aktuelles Beispiel möchte ich das schreckliche Unglück in Japan aufführen. Mit welcher Disziplin, ja fast schon Gelassenheit dieses Volk mit der grössten Katastrophe des Landes umgeht! Ist dies beeindruckend oder beängstigend, was denken Sie? Interessant dabei, wie eine so hierarchisch geführte Nation in der Lage ist, die Menschen «mitzunehmen».

Diese Faktoren spielen generell eine wesentliche Rolle. Das sollte erst verstanden werden, be-

Was ist gut und was nicht?

vor man sich auf dieses Abenteuer TPS einlässt. Übrigens ist die Umsetzung in familiengeführten Unternehmen schneller und erfolgreicher, mit einer Ausnahme: Porsche – dies laut einer Einschätzung des Autors. Warum ist das so? Sie wissen die Antwort, die handelnden Personen! Sprich Faktor Mensch und Firmenkultur.

«Industriebeamte»?

Viele Unternehmen sind mit Prozessen/Anweisungen überladen, dadurch werden dem Mitarbeiter viele Freiheiten und Entscheidungen genommen, er wird «unmündig». Ich beobachte immer mehr, vor allem in grossen Konzernen, die Mentalität der «Industriebeamten». Tägliche Besprechungen, E-Mails können dank Blackberrys in den Besprechungen bearbeitet werden und lieber alle mal auf cc setzen, man weiss ja nie ...?

Wozu das alles? Macht das alles noch Sinn? Haben die Mitarbeiter überhaupt noch Zeit, ihrer wirklichen Aufgabe nachzukommen? Wie viel Zeit haben Sie als Führungskraft am Tag zum Nachdenken, was Sie in der Gesamtorganisation verbessern können oder hinterfragen sollten?

Kontrollieren: Wozu das?

Dazu möchte ich noch die in vielen Betrieben durchgeführten externen sowie internen Audits erwähnen. Wir kontrollieren unsere Mitarbeiter, damit die vorgeschriebenen Prozesse alle eingehalten werden. Da werden noch kurz vor dem Audit schnell die Papierordner vorbereitet und diese Prozeduren eher als störend und hinderlich im Alltagsgeschäft abgetan. In Ihrem Betrieb ist es bestimmt anders!?

Haben denn nicht die Führungskräfte im Unternehmen die Verantwortung, dass alle Prozesse (ich gehe davon aus, dass diese ihren Sinn und Zweck haben) auch gewissenhaft umgesetzt werden? Meines Erachtens hat dies zur Folge, dass eigene Ideen, auch Querdenker, neue Impulse, Innovationen, von immer weniger Mitarbeitern beziehungsweise Führungskräften gefordert und teilweise im Keim erstickt werden, was ich für sehr bedenklich halte. Nach dem Motto: Wir haben ja eine Entwicklungsabteilung, die wissen das besser als wir in der Produktion, oder wir in unserer Abteilung sind prozesskonform, die Probleme sind bei den anderen zu suchen, genial oder?

Aber genau hier setzt das TPS mit dem Verständnis der Prozesse an. Warum machen wir das so? Erst im Detail wird es möglich sein, Potenziale ausfindig zu machen im Sinne von «was ist gut und was machen wir nicht so gut!» Das ist der Grundansatz, der leider nicht in vielen Unternehmen verstanden ist, jedoch verstanden werden muss und zwar von allen Mitarbeitern, um etwas zu ändern!

What is the message?

Es ist nichts Neues, dass beim TPS die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet werden muss. Das gehört in die IT (Informatik), die für mich unverständlicher Weise

in vielen Unternehmen der Finanzabteilung untergeordnet ist und (fast) alle Prozesse im Unternehmen abzeichnet (dank SAP). Prozesse und IT gehören meines Erachtens zusammen. Denn nur so bekommen Sie einen gesamten Überblick über alle Prozesse in der Prozesskette.

Ein ERP-System ist traditionell der Produktion angegliedert. Wo ist der grösste Wertschöpfungsgrad eines produzierenden Unternehmens? Sicher nicht in der Finanzabteilung!

Dort, wo Teile gefertigt und montiert werden, sollte der Schwerpunkt liegen, alle anderen Abteilungen sind Serviceabteilungen/Dienstleister und gerade diese gilt es, in der heutigen Zeit in den gesamten Material- und Kommunikationsfluss einzubinden, da viele Schnittstellen im «Dienstleistungsbereich» leider immer noch nicht «lean» sind. Was nützt uns eine Lean-Produktion, wenn auf der Dienstleistungsseite «verschwendet» wird?

Eine Prognose ...

Sie lautet: Abteilungsübergreifend in Prozessen denken und die notwendigen Werkzeuge, insbesondere die Informatikwerkzeuge einsetzen, um dies abzubilden. Das erfordert ein Umdenken, das Verstehen und Verinnerlichen einer anderen Betrachtungsweise eben für alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen: Nehmt die Komplexität heraus!

Wir alle müssen bereit sein, im Gesamtinteresse des Unternehmens zu denken und nicht in Status, Bonus und Karriere, beginnend beim Management, das dies vorleben sollte! Lasst uns beginnen, darüber nachzudenken! ■