

# 'SYNAPSENSTUPSER'\* ZU LEAN PRODUCTION, OPERATIONAL EXCELLENCE UND MEHR



'Toyota-Artigkeit', TPS und Bottom-up (Teil 1)

Roman Ditzer  
2020

*\* Dieser Begriff steht für Texte, die anregend auf Hirn- und andere -Tätigkeiten wirken.*

# 'Toyota-Artigkeit', TPS und Bottom-up (Teil 1)

Roman Ditzer (2020)

Im Jahr 2001 legte Toyota erstmals eine Beschreibung der 'Toyota-Art und Weise' vor. **'Toyota Way 2001'** ist die offiziell postulierte Unternehmenskultur, die nach wie vor Gültigkeit hat.<sup>1</sup> Knapp 20 Jahre später gibt es jedoch neue Aussagen zur 'Toyota-Artigkeit'. Aussagen von hochrangigen Toyota Managern aus der jüngeren Zeit zeigen, dass das **TPS** heute als **Kern der spezifischen 'Toyota-Artigkeit'** verstanden wird und als Unterscheidungsmerkmal zu anderen, 'normalen Firmen'. So ist ein auf der Toyota-Times-Webseite<sup>2</sup> platziertes Interview mit dem Vorstandsmitglied Shigeki Tomoyama überschrieben mit:

*"Wir dürfen unsere Toyota-Artigkeit nicht verlieren!"<sup>3</sup>*

Darin finden sich Aussagen wie:

*"Wenn man Toyota das TPS nähme, würde eine ganz normale Firma dabei herauskommen. Das wäre das Ende von Toyota."*

In das gleiche Horn stößt CEO Akio Toyoda, der bei verschiedenen Gelegenheiten betont hat, das TPS sei ein zentrales Element dessen *"what makes us Toyota"*.<sup>4</sup> Das TPS ist dabei sehr viel mehr als nur ein Produktionssystem. Vorstandsmitglied Tomoyama:

*"[...] bei Toyota gibt es durchgängig von oben nach unten ein **gemeinsames Werteempfinden**. Und dies ist ein Unterschied zu anderen Firmen. [...] Ein Element davon ist das **TPS**. Im TPS geht es darum, die Durchlaufzeit immer weiter zu reduzieren. Und darum, in*

*jedem Prozess, an jedem Arbeitsplatz die Abweichungen [vom Soll-Zustand] zu offenbaren und mit täglichen Kaizen-Aktivitäten zu verbessern. Und weiter, unabhängig von Schwankungen der Mengen oder der Varianz das Produktivitätsniveau zu halten und die Auslastung der Mitarbeiter anzustreben. Dies muss, wenn man bei Toyota arbeitet, selbstverständlich sein, und da muss es ein gemeinsames Werteempfinden geben über Hierarchie und Tätigkeitsbereich hinweg."*

*"Wovor ich die größte Angst habe, ist dass wir selbst dabei sind, dieses Toyota-typische gemeinsame Werteempfinden zu verlieren. Unternehmen bestehen aus Menschen. Wenn die Mitarbeiter 'normal' werden, wird Toyota ein normales Unternehmen. Wenn dies geschieht, geht die Toyota-spezifische Wettbewerbskraft verloren. Und dann gibt es keine guten Zukunftsaussichten mehr für Toyota."*

Vor diesem Hintergrund erscheint es konsequent, dass das TPS vom Produktionssystem zum **grund-sätzlichen Managementprinzip** aufgewertet wurde:

*"In der Produktion sowieso, aber auch in den Wissensbereichen sowie in Vertrieb und Logistik muss das TPS konsequent angewendet werden, denn von der Entwicklung über Fertigung, Verkauf bis hin zum After sales Service müssen wir unsere Schlagkraft durchgängig erhöhen, wenn wir diese '1 Mal*

<sup>1</sup> "The Toyota Way 2001 clarifies the values and business methods that all employees should embrace in order to carry out the Guiding Principles at Toyota throughout the company's global activities." [toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway\\_2001.html](http://toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway_2001.html)

<sup>2</sup> Im Grußwort 'Launching Toyota Times!' von CEO Akio Toyoda vom 31. März 2020 heißt es: "Originally started in Japan from January 2019, Toyota Times is a Toyota-owned media channel that aims to provide a unique view of all things Toyota from an inside perspective. We hope to openly convey the way Toyota is, the way I am, and the types of interactions we have with our many

partners to those friends working together with us on a future mobility society as much as possible." [toyotatimes.jp/en/insidetoyota/0001.html](http://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/0001.html)

<sup>3</sup> Im Original: 「トヨタらしさを失ってはいけない」 Die weiteren Zitate stammen ebenfalls aus dieser Quelle: [toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html](http://toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html)

<sup>4</sup> Siehe in der Einleitung zum Interview / Artikel 'What is the Toyota Production System?'. Akio Toyoda's View on Toyota Production System: "Revisiting messages he gave starting from a few years ago, one of the things he repeatedly has said that makes us Toyota is the Toyota Production System, or what is often called 'TPS' in short." [toyotatimes.jp/en/insidetoyota/091.html](http://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/091.html)

*in 100 Jahren'-Zeit der Umwälzungen<sup>5</sup> überstehen wollen."*

Damit nähert sich das Toyota-Verständnis dem außerhalb Japans schon seit längerem verbreiteten Ansatz, das TPS als **ganzheitliches 'Lean Managementsystem'** aufzufassen.

In diesem Jahr jährt sich die Veröffentlichung der MIT-Studie 'The Machine that Changed the World' zum dreißigsten Mal. Die Autoren schufen damals den Begriff 'Lean Production', um zu beschreiben, was sie bei Toyota vorgefunden hatten:

*"[...] cars with one-third the defects, built in half the factory space, using half the man-hour."<sup>6</sup>*

Seitdem hat das TPS einen Siegeszug rund um die Welt angetreten und die industrielle Fertigung revolutioniert. In der Automobilindustrie und darüber hinaus haben viele Unternehmen ihre Produktionssysteme nach dem Vorbild des TPS reformiert. In einer Vielzahl von Publikationen ist Toyota unter allen möglichen Aspekten durchleuchtet worden. **Toyota** ist heute sicherlich **die am besten beschriebene Firma der Welt** und dieses Wissen ist allgemein zugänglich. Weltweit stehen Heerscharen von Unternehmensberatern bereit, Firmen bei der Einführung des TPS und der *Kaizen*-Praxis anzuleiten und zu unterstützen.

Wie kommt es da, dass Toyota offenbar immer noch anders ist?

Ein Aspekt der 'Toyota-Artigkeit' kommt in der Praxis ebenso wie in der Literatur zu kurz. Gleichzeitig ist es ein wesentlicher Unterschied, mit dem sich top-down strukturierte Unternehmen (und dies sind die meisten) naturgemäß schwertun: **Der Erfolg Toyotas** und anderer japanischer Unternehmen, die erfolgreich mit dem TPS arbeiten, **beruht in nicht geringem Maße auf dem Bottom-up-Ansatz.**

Dies mag überraschen, denn viele denken bei japanischen Firmen an starre Hierarchien und an Top-down. Lean-Unternehmen aber 'ertüchtigen' ihre Mitarbeiter und geben ihnen Freiräume für *Kaizen*.

**Quality Circles** klingen für japanische Ohren zwar nicht besonders modern, so wie sie in japanischen Lean-Unternehmen eingesetzt werden, sind sie dies aber durchaus: nämlich als **Kaizen-Training** und als **Instrument der Mitarbeiter-Einbindung und -Entwicklung**. 'Empowerment' ist eine treffende und zeitgemäße Beschreibung dafür, was in den Quality Circles geschieht.

In Unternehmen der Verarbeitenden Industrie in Japan gehört jeder Mitarbeiter bis zur ersten oder zweiten Hierarchiestufe automatisch auch einem Quality Circle an. Diese sind identisch mit den Teams der Arbeitsorganisation und haben eine Größe von 5 bis 15 Mitarbeitern. Die Aufgabe der Quality Circles besteht in Verbesserung. Sie kommen regelmäßig zusammen, um *Kaizen*-Aktivitäten zu betreiben. Dies geschieht in der Arbeitszeit und/ oder während Überstunden. Die Quality Circles sind dabei weitgehend autonom: Sie wählen ihr Thema, setzen sich ihre Ziele, analysieren die Ist-Situation und entwickeln Verbesserungsvorschläge, die sie umsetzen und bewerten. Die Themenstellungen betreffen den eigenen Wirkungsbereich, die Teams verbessern ihre eigenen und nicht fremde Prozesse. Kleine Maßnahmen werden schnell und pragmatisch umgesetzt.

Die Aktivitäten werden in vielen Fällen als kleine Projekte mit einer Dauer von drei Monaten betrieben. Wenn ein Projekt beendet ist, beginnt das nächste. Jeder Mitarbeiter hat also permanent mit *Kaizen* zu tun und dies das ganze Berufsleben lang. Weiterhin steht bei den Quality Circles weniger der erzielte Verbesserungseffekt im Vordergrund, als vielmehr das methodische Training und die *Kaizen*-Qualifizierung. Geleitet werden die Gruppen durch das Mitglied mit der meisten Erfahrung, vielfach der Vorarbeiter oder Teamleiter. Das Management begleitet und unterstützt die Aktivitäten. In der Abschlusspräsentation

<sup>5</sup> Dies nimmt Bezug auf eine Äußerung von CEO Akio Toyoda bei der Bilanzpressekonferenz zum Geschäftsjahr 2018. Hier in englischer Übersetzung: "[...] the automotive industry is now hurtling into an era of profound transformation, the likes of which come only once every 100 years. With even our rivals and the rules of competition also changing, a life-or-death

battle has begun in a world of unknowns."  
[global.toyota/en/newsroom/corporate/22186022.html](https://global.toyota/en/newsroom/corporate/22186022.html)

<sup>6</sup> aus dem Klappentext von 'The Machine That Changed the World' (1991)

werden nicht nur die Ergebnisse vorgestellt, sondern die gesamte 'Kaizen-Story' inklusive von Rückschlägen, was dabei interessiert, ist der (Lern-)Prozess.

In den meisten westlichen Firmen ist Kaizen demgegenüber primär auf Einsparergebnisse ausgerichtet, Kaizen-Aktivitäten sind nicht kontinuierlich, sondern bleiben etwas Besonderes, nur wenige Mitarbeiter werden in die 'Verbesserungs-Workshops' einbezogen. Quality Circles im japanischen Sinne existieren praktisch nicht. Über die Aktivitäten der Quality Circles geschieht im Laufe der Zeit jedoch eine breite Qualifizierung der Belegschaft in der Kaizen-Methodik, in der Kaizen-Denke und in den entsprechenden Verhaltensmustern. Dadurch entsteht in der Organisation Kaizen-Kompetenz gepaart mit 'Genba-Können'<sup>7</sup>. Auch wenn die Aktivitäten vor allem der Mitarbeiter-Qualifizierung dienen, schlagen sich auch nieder in den großen Zielen Q, C und D und leisten einen Beitrag zu Wettbewerbsfähigkeit und auf dem Weg zu Operational Excellence.

Vor allem aber sorgen die Quality Circle-Aktivitäten dafür, dass das 'Erbgut' am Leben bleibt. Der damalige Leiter der Kaizen-Zentralabteilung bei Toyota formulierte es 2003 so:

*"Beim Menschen oder bei Tieren wirkt die DNS auch, wenn man sich nicht darum kümmert. Aber die DNS eines Unternehmens wirkt nur dann, wenn man sich anstrengt, sie nicht zu vergessen!"<sup>8</sup>*

Er nahm dabei Bezug auf einen Klassiker der Toyota-Literatur, den Artikel 'Die Entschlüsselung der DNS des Toyota-Produktionssystems'<sup>9</sup>. Die Autoren sahen die Kaizen-Kompetenz der Toyota-Mitarbeiter als gleichsam in deren Erbgut verankert an. Dies entspricht jedoch nicht der Auffassung bei Toyota.

Die 'Anstrengung', das Bemühen um den Erhalt dieser Kompetenz, kommt in diesem Satz zum Ausdruck, den sich viele Firmen in Japan in ähnlicher Form auf die Fahne schreiben:

*"We don't build cars, we build people!"<sup>10</sup>*

Das 'Aufbauen von Mitarbeitern' ist gleichzusetzen mit Mitarbeiterentwicklung und lässt sich in Bezug auf die Quality Circles auch beschreiben als **'Ermächtigen, Ertüchtigen, Ermuntern und Begleiten'**.

Im Falle erfolgreicher Lean-Unternehmen wie Toyota leistet der Bottom-up-Ansatz einen wichtigen Beitrag zum Funktionieren von Kaizen und TPS. Tatsächlich liegt **der Schlüssel jedoch im ausgeglichenen Verhältnis zwischen Top-down und Bottom-up**. Westliche Firmen, die das TPS eingeführt haben, sind demgegenüber oft zu sehr Top-down-lastig und vernachlässigen den Bottom-up-Ansatz. Hier besteht sowohl Potenzial als auch Nachholbedarf.

Weiterhin gilt: Operational Excellence erreicht man ohne die weichen Faktoren nicht. Dabei kommt den Managern / Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. In japanischen Lean-Unternehmen praktizieren diese einen **Führungsstil**, der nicht nur mit der 'linken Gehirnhälfte', sondern auch **mit der 'rechten Gehirnhälfte' arbeitet**. Was dies bedeutet, wird im zweiten Teil dieses Artikels näher ausgeführt.

*Eine Präsentation zum Thema 'Wie Lean-Unternehmen in Japan KAIZEN betreiben und OPERATIONAL EXCELLENCE erreichen' finden Sie hier:*

[rdinterlogue.com/de/japan\\_seminar#whyJapan](http://rdinterlogue.com/de/japan_seminar#whyJapan)

<sup>7</sup> Übersetzung des Verfassers für 現場力. 'Genba' bezeichnet allgemein den Ort des Geschehens, im Zusammenhang mit Kaizen ist damit meist die Produktion gemeint. 'Können' beschreibt in diesem Kontext die Fähigkeit, ein Problem zu analysieren und zu beheben.

<sup>8</sup> Übersetzung des Verfassers, aus einem Interview mit Nanpachi Hayashi, Leiter des OMCD (生産調査部) bei Toyota, in Tōyō Keizai 2003, S. 32f.

<sup>9</sup> Spear, Bowen: 'Decoding the DNA of the Toyota Production System', HBR September 1999

<sup>10</sup> Dies ist eine freie Toyota-Übersetzung für 「物づくりは人づくり」 Näher an der wörtlichen Bedeutung ist diese englische Version, ebenfalls zu finden bei Toyota: "Monozukuri [manufacturing] is About Developing People". [global.toyota/pages/global\\_toyota/company/profile/overview/company\\_profile\\_en.pdf](http://global.toyota/pages/global_toyota/company/profile/overview/company_profile_en.pdf)

## Quellen

Interview mit Toyota-Vorstandsmitglied Shigeki Tomoyama: 「トヨタらしさを失ってはいけない」～変革の時代のブレない軸～ (2019.05.11 UPDATE) ("Wir dürfen unsere Toyota-Artigkeit nicht verlieren!" – die stabile Achse in einer Zeit der Umwälzungen), Unternehmenspublikation veröffentlicht auf: Toyotatimes-Webseite

Quell: [toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html](http://toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html)

Sicherungskopie: [web.archive.org/web/20201019114017/https://toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html](http://web.archive.org/web/20201019114017/https://toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html)

Englische Version des Interviews: **Never Lose Sight of What Makes Us Toyota - Unwavering Principles in an Era of Transformation.** (2019.05.11), Unternehmenspublikation veröffentlicht auf: Toyotatimes-Webseite

Quelle: [toyotatimes.jp/en/insidetoyota/020.html](http://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/020.html)

Sicherungskopie: [web.archive.org/web/20201019114017/https://toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html](http://web.archive.org/web/20201019114017/https://toyotatimes.jp/insidetoyota/020.html)

Interview mit Toyota-CEO Akio Toyoda: **What is the Toyota Production System? Akio Toyoda's View on Toyota Production System.** (2020.08.26), Unternehmenspublikation veröffentlicht auf: Toyotatimes-Webseite

Quelle: [toyotatimes.jp/en/insidetoyota/091.html](http://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/091.html)

Sicherungskopie: [web.archive.org/web/20201019114219/https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/091.html](http://web.archive.org/web/20201019114219/https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/091.html)

Womack, James / Jones, Daniel / Roos, Daniel (1991): **The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production**, HarperPerennial

(deutsche Version: Die zweite Revolution in der Autoindustrie)

Bowen, H. Kent / Spear, Steven (1999): **Decoding the DNA of the Toyota Production System**, In: Harvard Business Review Sept.-Oct. 1999, S. 96-106

Interview mit Nanpachi Hayashi: **どこまで本気でやっているかで差が開く** (Der Unterschied liegt darin, wie weit man es ernsthaft betreibt) in der Artikel-Zusammenstellung **トヨタ進化するカイゼン王国** (Toyota: Das *Kaizen*-Königreich entwickelt sich weiter), In: *Weekly Tōyō Keizai*, Ausgabe vom 22.2.2003, S. 32

## Weitere Internet-Quellen und Sicherungskopien

### Fußnote 1, Seite 2

Quelle: [toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html](http://toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html)

Sicherungskopie: [web.archive.org/web/20201019113312/https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html](http://web.archive.org/web/20201019113312/https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html)

### Fußnote 2, Seite 2

Quelle: [toyotatimes.jp/en/insidetoyota/0001.html](http://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/0001.html)

Sicherungskopie: [web.archive.org/web/20201019113744/https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/0001.html](http://web.archive.org/web/20201019113744/https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/0001.html)

### Fußnote 5, Seite 3

Quelle: [global.toyota/en/newsroom/corporate/22186022.html](http://global.toyota/en/newsroom/corporate/22186022.html)

Sicherungskopie: <https://web.archive.org/web/20201019114359/https://global.toyota/en/newsroom/corporate/22186022.html>

### Fußnote 10, Seite 4

Quelle: [global.toyota/pages/global\\_toyota/company/profile/overview/company\\_profile\\_en.pdf](http://global.toyota/pages/global_toyota/company/profile/overview/company_profile_en.pdf)

Sicherungskopie: [web.archive.org/web/20201019114543/https://global.toyota/pages/global\\_toyota/company/profile/overview/company\\_profile\\_en.pdf](http://web.archive.org/web/20201019114543/https://global.toyota/pages/global_toyota/company/profile/overview/company_profile_en.pdf)



Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

RD interlogue ist Veranstalter von Seminarreisen zu den Themen Lean Management und Lean Production, *Kaizen* u. a. m. Nähere Informationen finden Sie unter

[www.rdinterlogue.com/de/journeys](http://www.rdinterlogue.com/de/journeys)

#### Impressum

Dr. Roman Ditzer, RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o EQS  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

© Copyright 2020

Dieser Text und sämtliche in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Mit Ausnahme der durch das Urheberrecht zulässigen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung von Dr. Roman Ditzer unzulässig. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Verarbeitung in elektronischen Systemen.