



## QUALIFIKATION MIT ZUKUNFT

# Toyota-Produktionssystem

Zum vierten Mal in Folge liegt Toyota in der Kundenzufriedenheit deutlich vor den deutschen Autobauern. Laut jüngster Umfrage des amerikanischen Marktforschungsinstituts J. D. Power gehören dabei Qualität und Zuverlässigkeit zu den Hauptkriterien. Das Erfolgsrezept des japanischen Konzerns heißt Toyota-Produktionssystem (TPS). Bei zahlreichen deutschen Unternehmen verzeichnet Hans Weber, Spezialist für den QM-Arbeitsmarkt, wachsenden Bedarf an Mitarbeitern mit TPS-Kenntnissen.

Immer mehr Unternehmen, insbesondere Großkonzerne, suchen nach Mitarbeitern mit Kenntnissen und praktischen Erfahrungen mit dem Toyota-Produktionssystem. Bei der Weber Consulting GmbH Managementberatung, München, gehen in jüngster Zeit viele Anfragen von Unternehmen ein, in denen ganz konkret nach Qualitätsmanagern mit entsprechenden Zusatzqualifikationen gefragt wird. „TPS gilt gerade in der Automobilindustrie als Erfolgsgarant, um Qualitätsdefizite auszugleichen“, so Weber.

Das Toyota-Produktionssystem (TPS) gilt als das bekannteste ganzheitliche Produktionssystem. Nach Angaben von Hans Weber schätzen heute auch deutsche Unternehmen TPS als die beste Methodik zur Optimierung der Produktions- und Arbeitsorganisation ein. Die Strategie wurde nach dem Zweiten Weltkrieg von Taiichi Ohno und Shigeo Shingo für Toyota entwickelt. Taiichi Ohno, in den 50er Jahren Toyota-Vizepräsident, machte aus der Not eine Tugend. Denn in der Nachkriegszeit sah sich die japanische Wirtschaft vor allem

mit zwei Problemen konfrontiert: Raumknappheit und Kapitalmangel. Der Ausweg lag in der Reduzierung der Materialbestände. So wurde zur Rationalisierung des Materialflusses innerhalb des Fertigungsbereichs sowie zwischen Betrieben das Just-in-time-Prinzip entwickelt. Dies bildet zusammen mit Konzepten wie Waste Reduction und dem Pull-System sowie weiteren Materialflusstechniken das Toyota-Produktionssystem. TPS hat sich, so Hans Weber, zu einem ausgeklügelten System entwickelt, das auf verschiedenen Ebenen greift. Es enthält unter anderem Führungsgrundsätze, Kanban-Systeme, Total Productive Maintenance (TPM) und Gruppenarbeit. Mit den im TPS zusammengefassten Regeln und Handlungshilfen wird die Erreichung aller Ziele eines Total Quality Managements angestrebt.

### Siegeszug auch im Westen

Seit der Begründung durch die japanischen Pioniere wurde TPS kontinuierlich weiterentwickelt. Die aus der Praxis heraus entstandenen erfolgversprechenden Techniken und Methoden werden mittlerweile auch in der westlichen Welt zunehmend angewandt. Nach Angaben von Hans Weber setzen viele deutsche Automobilhersteller und -zulieferer auf TPS, da mit diesem System enorme Verbesserungen der Produktqualität erreicht werden können. Auf dem Arbeitsmarkt werden deshalb verstärkt Qualitätsmanager mit Spezialkenntnissen in den verschiedenen Bereichen des TPS nachgefragt.

Ein Beispiel für eines der zahlreichen TPS-Einzelmodule ist die 5S-Strategie. Ihr Ziel ist es, im Unternehmen Sauberkeit

und Ordnung herzustellen und dauerhaft zu sichern, um Such- und Wartezeiten nach Materialien, Vorrichtungen oder Werkzeugen zu verkürzen und somit Kosten zu senken. Die fünf „S“ stehen für die

### Buchtipps

- Ohno, Taiichi: Das Toyota-Produktionssystem. Campus, Frankfurt/M. 1993
- Imai, M.: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb. Econ, München 2001
- Radtke, Ph.; Abele, E.; Zielke, A.E.: Die smarte Revolution in der Automobilindustrie. Redline, Frankfurt/M. 2004
- Drew, J.; McCallum, B.; Roggenhofer, S.: Unternehmen Lean. Schritte zu einer neuen Organisation. Campus, Frankfurt/M. 2005
- Liker, J.K.: The Toyota Way Fieldbook. McGraw-Hill, New York 2006
- Takeda, H.: Das synchrone Produktionssystem. Just-in-time für das ganze Unternehmen. Verlag Moderne Industrie, München 2006
- Kostka, C.; Kostka, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess – Methoden des KVP Pocket Power Band 22, 3. Auflage. Carl Hanser Verlag, München 2006

### Kontakt

Hans Weber  
T 0 89 / 66 62 86-0  
info@weberconsulting.de  
www.weberconsulting.de



Anfangsbuchstaben japanischer Begriffe für Ordnung, Sauberkeit und Disziplin. Sie werden beispielsweise in die Kaizen-Strategie einbezogen – jener Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung, nach der in einem unternehmensweiten Programm unter Einbeziehung der Mitarbeiter die Qualitätsleistung eines jeden einzelnen Arbeitsplatzes verbessert wird.

Das Toyota-Produktionssystem gilt bei deutschen Konzernen, von denen einige

im vergangenen Jahr aufgrund mangelhafter Qualität mit schweren Imageproblemen zu kämpfen hatten, als äußerst viel versprechend. Doch auch wenn TPS eine exzellente Methode zur Optimierung von Produktions- und Arbeitsabläufen ist, warnt Hans Weber vor unflexibler Realisierung. „Das System wurde in Japan entwickelt und ist in Deutschland nicht eins zu eins umsetzbar“, so Hans Weber. Trotzdem rät der Spezialist für die Vermittlung

von QM-Führungspositionen im Bereich Automotive und Maschinenbau zu Weiterbildungen, in denen TPS-Kenntnisse vermittelt werden. Qualitätsmanager mit solchen Zusatzausbildungen sollten allerdings versuchen, ihre theoretischen Erkenntnisse nicht stur in die Praxis umzusetzen. TPS sollte als Leitfaden angesehen werden, der zwar die Richtung vorgibt, im Einzelfall jedoch den Gegebenheiten vor Ort anzupassen ist. □ FT

## ▶ TOYOTA-PRODUKTIONSSYSTEM

### Weiterbildung für eine umfassende Fertigung

Reine Seminare für das Toyota-Produktionssystem (TPS) werden am Weiterbildungsmarkt nicht angeboten, doch etliche Bildungsanbieter führen Fortbildungen zu ganzheitlichen Produktsystemen oder Lean Production im Programm. Die meisten beinhalten zur Erschließung des Rationalisierungspotenzials auch TPS-Elemente. Weiterhin gibt es Spezialseminare für Strategien wie Kaizen oder die 5S-Methode.

#### Zielgruppe:

- Ingenieure und Führungskräfte aller zentralen Betriebsbereiche, besonders in den Qualitätsabteilungen,
- Mitarbeiter, die in der Qualität Veränderungsprozesse oder Verbesserungsmaßnahmen planen, leiten oder daran mitwirken,
- Mitglieder der Geschäftsleitung, Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensplanung, Betriebsorganisation, Personalwesen, Qualitätsmanagement, Entwicklung/Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktion und Logistik.

**Voraussetzungen:** In der Regel werden Kenntnisse über Lean Production bzw. Lean Management sowie Erfahrungen vorausgesetzt. Typische Seminare dauern einen Tag und kosten ca. 700 bis 800 Euro (ohne Übernachtung und Anfahrt).

**Schulungsinhalte:** Gute Seminare vermitteln ein umfassendes Verständnis für Theorie und Praxis des TPS:

- Entstehung und Grundprinzipien,
- TPS-Produktionspraktiken,
- die Schritte zu einem schlanken Produktionssystem,

- eventuell Vergleich mit anderen Produktionssystemen,
- standardisierte Prozesse und KVP,
- Managementführungssysteme und Mitarbeiterführung,
- TPS in der Praxis: Fallbeispiele.

#### Fortbilder:

Folgende Anbieter führen Seminare im Themenfeld ganzheitliche Produktionssysteme / Lean Management / Kaizen / 5S-Methode durch:

Deutsche Experten-Akademie GmbH, München	T 0 89/12 23 89-490	www.experten-akademie.de
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ, Frankfurt/M.	T 0 69/9 54 24-117	www.dgq.de
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart	T 07 11/9 70-1158	www.ipa.fraunhofer.de
GARP Business Akademie e.V., Plochingen	T 07 11/83 05-13	www.garp.de
GFQ Akademie GmbH, Rheinböllen	T 0 67 64/9 02 00-50	www.gfq.de
impuls Akademie GmbH, Sulzbach	T 0 68 97/5 06-541	www.impuls-akademie.de
Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg, Villingen-Schwenningen	T 0 77 21/9 22-156	www.schwarzwald-baar-heuberg.de
Institut für Qualitätsmanagement Dr. Fritz Weigang + Partner, Großbottwar	T 071 48/92 48 81	www.iqm-weigang.de
Kaizen Teaching AG, Bad Homburg	T 0 61 72/1 38-113	www.kaizen.de
Management Circle AG, Eschborn/Ts.	T 0 61 96/47 22-800	www.managementcircle.de
Orgware Consulting GmbH, Hemmingstedt	T 0 4 81/6 81 55	www.orgware-consulting.de
Prof. Binner Akademie GmbH	T 05 11/84 86 48-120	www.prof-binner-akademie.de
SGS-ICS Gesellschaft für Zertifizierungen mbH und Umweltgutachter, Hamburg	T 0 40/3 01 01-513	www.db-t.de/sgs
Six Sigma Academy, Bocholt	T 0 28 71/2 74 55 65	www.6-sigma.com
Technische Akademie Wuppertal e.V.	T 0 91 87/9 31-210	www.taw.de
TEQ Technologietransfer & Qualitätssicherung GmbH, Chemnitz	T 0 3 71/5 30 95-13	www.teq.de
TQU Akademie GmbH, Ulm	T 0 7 31/9 37 62-0	www.tqu.com
Vorest AG, Pforzheim	T 0 72 31/92 23 91-40	www.vorest-ag.de
WZLforum gGmbH, Aachen	T 0 2 41/80-23614	www.wzlforum.rwth-aachen.de