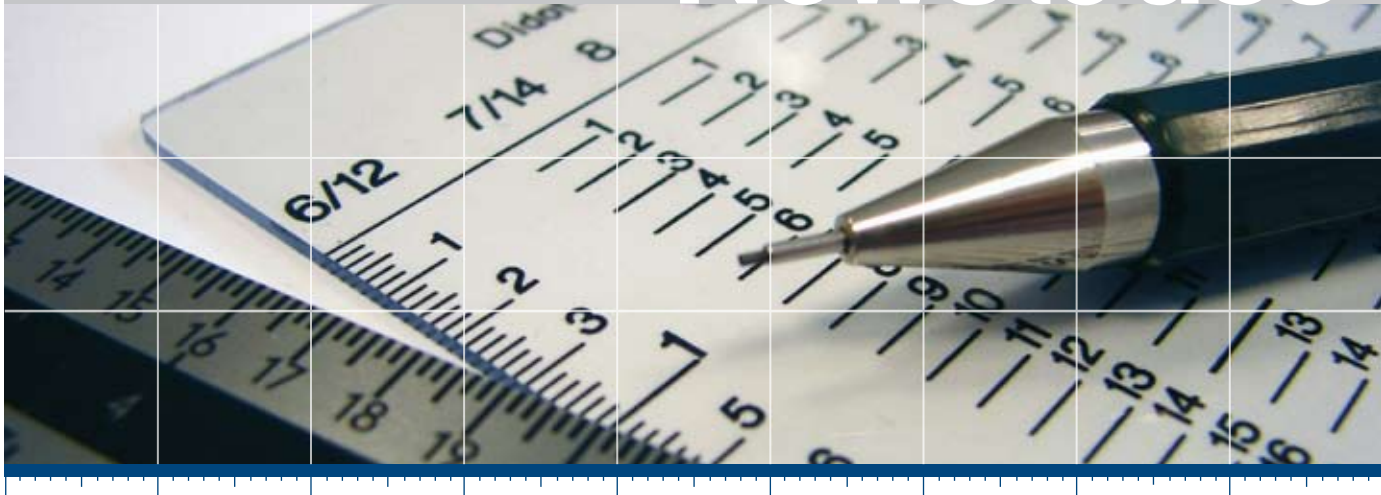


# News to use



CONCEPT AG   
RESULT. CONSULTING

## Das Toyota Produktionssystem (TPS) Die Möglichkeiten erkennen – auch in Deutschland

Niemand wird heute noch ernsthaft bestreiten, dass Toyota mit seinem Produktionssystem **weltweit Maßstäbe gesetzt** hat und noch immer setzt. Bereits die Implementierung einzelner Komponenten des TPS kann zu **spürbaren Verbesserungen** führen. Stichworte: höhere Produktivität, geringere Kosten, bessere Qualität. Und trotzdem sind deutsche Unternehmen nicht immer mit der Einführung zufrieden. Denn erstens **scheitern viele Konzepte**, weil die Methoden nicht langfristig greifen und zweitens verringert sich der Abstand zum Klassenbesten nicht spürbar.

Der Hinweis, dass Europäer nicht die besseren Japaner sein können, trifft nicht den Kern. **Deutsche Unternehmen sind in vielen Bereichen Weltspitze.** Und sie sind es nicht, weil sie wahllos einzelne Prinzipien des TPS übernommen haben, sondern

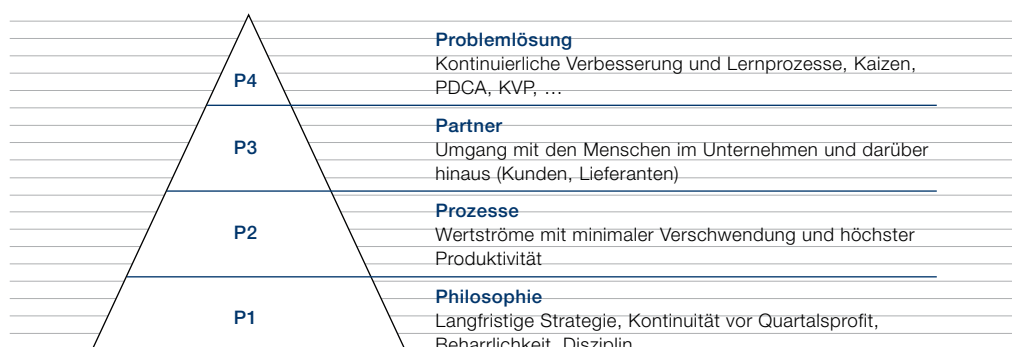
- weil sie die für sie relevanten Prinzipien und Methoden des TPS ausgewählt und an ihre **spezifischen Bedingungen angepasst** haben und
- weil **die Basis** für eine erfolgreiche und nachhaltige Entwicklung geschaffen wurde.

In jüngster Zeit richtet sich der Blick der Experten verstärkt auf diesen zweiten Punkt. Häufig ist von der „Toyota-DNA“ die Rede. Was heißt das? Das **TPS ist ein Unternehmensmodell**, dessen einzelne Bausteine nahtlos zueinander passen. Und hier steckt **die Chance auch für deutsche Unternehmen.** Viele Betriebe, vor allem im Mittelstand, verfügen über genau die Eigenschaften, die auch Toyota erfolgreich gemacht haben: **Kontinuität, Vernunft und Disziplin.** Bleibt die Aufgabe, Prinzipien und Methoden so anzupassen, dass sie auch unter unseren Bedingungen wirksam sind.



**Harald Balzer**  
Vorstand  
CONCEPT AG

## Das „4P-Modell“ Wie das TPS aufgebaut ist



## Die Konfliktfelder

### Varianten beherrschen, Lieferanten entwickeln

Liest man die aktuelle Fachliteratur zum Toyota Produktionssystem, so wird dort der Eindruck erweckt, Prinzipien und Vorgehensweisen seien völlig eindeutig geklärt. Dabei wird folgende Logik bezüglich der Einführung propagiert:

1. **Wert:** Wert(e) und Nutzen für die Kunden identifizieren
2. **Wertstrom:** Den Wertstrom erkennen und neu gestalten
3. **Flow:** Einen kontinuierlichen Materialfluss installieren
4. **Pull:** Konsequente Verbrauchssteuerung einführen
5. **Perfektion:** Exzellenz in allen Prozessen anstreben

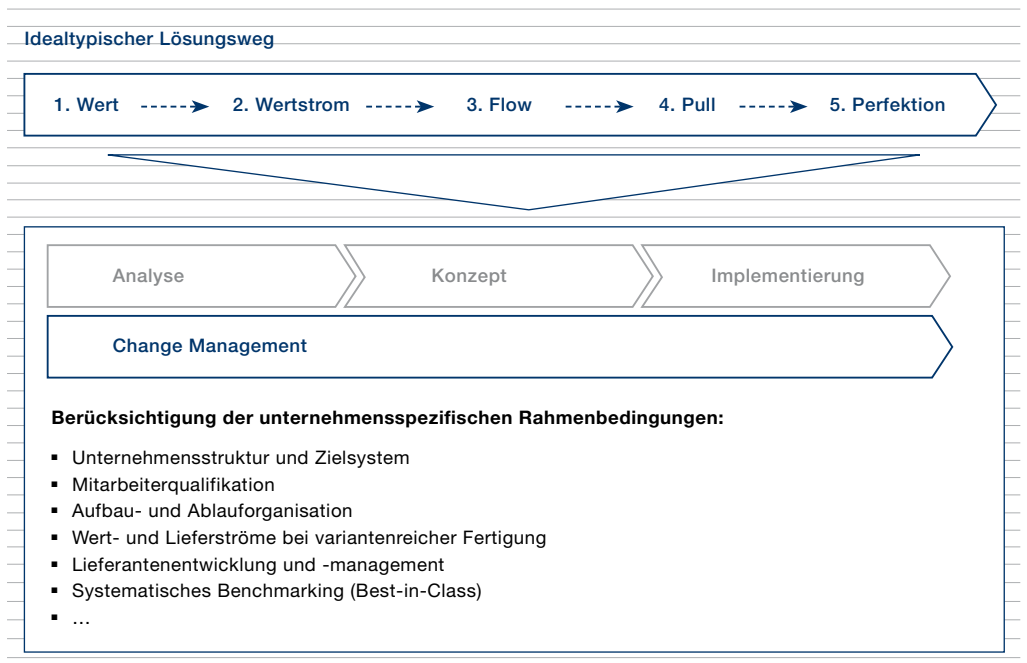
Die undifferenzierte Abarbeitung dieser Punkte ist für den Erfolg einer Implementierung in einem deutschen Unternehmen nicht ausreichend. Zusätzlich müssen unbedingt die hierzulande das betriebliche Geschehen beherrschenden Themen wie **Indivi-**

**dualität der Kunden**, gewollte **Variantenvielfalt** oder gewachsene **Lieferantenstrukturen** berücksichtigt werden. Und vor diesem Hintergrund ist nicht immer die vermeintlich TPS-konforme Lösung auch die beste Lösung. Beispielsweise kann eine zentrale Steuerung für eine Teilefamilie je nach Lieferantenstruktur, Variantenvielfalt und Nachfragestabilität zu geringerer Verschwendung im Gesamtsystem führen als die vollständige und durchgängige Installation reiner Pull-Kreisläufe (Kanban).

Im konkreten Projekt sind zunächst die spezifischen Voraussetzungen eines Unternehmens zu analysieren. Erst dann kann ein **wirklich tragfähiges Lösungskonzept** entwickelt werden. Die geeigneten Methoden werden so ausgewählt und eingesetzt, dass sie **zum Unternehmen passen**. Unabdingbar ist auch die Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiter durch ein konsequentes Change Management. Nur so kann ein neues Produktionssystem nachhaltig zum gewünschten Erfolg führen.

## Der Lösungsansatz

### Gezielter Methodeneinsatz statt Dogmatik



**Ansprechpartner:**  
CONCEPT AG  
Christian Suhling

Zettachring 6  
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0  
christian.suhling@concept.ag  
www.concept.ag

**Next News to use:**  
Ausgabe 19  
Januar 2007  
Ergebnisverbesserung  
bei KMU

Titelfoto:  
photocase.com ©derthomasonline.de