

Der Weg ist das Ziel

von Katrin Franke

Im Rahmen einer Reise zu Toyota mit einer Delegation von Managern deutscher Unternehmen ergab sich die Gelegenheit, Toyota-Managern Fragen zu stellen. Auf die Frage, welches Tool des Produktionssystems für ihn denn letztlich das Wichtigste sei, antwortete ein Produktionsmanager aus dem Toyota-Karosseriewerk Akechi, es gäbe ganz bewusst keine Gewichtung, die Antwort auf diese Frage unterliege den Faktoren Raum und Zeit. Was er jedoch stets in jedem Fall konsequent verfolge, sei das Streben nach dem Ein-Stück-Fluss. Denn das Bestreben, die Dinge und Informationen Stück für Stück einzeln fließen zu lassen, mache die Schwachpunkte in den Abläufen sichtbar und zeige damit an, welche Maßnahme zu welcher Zeit an welchem Ort notwendig sei. Der Rest sei dann das Tun. Diese Antwort hat mich damals sehr beeindruckt, so dass ich sie beinahe wörtlich notiert habe.

Der Weg zur richtigen Kaizen-Maßnahme

Tatsächlich zeigt sich bei den Bemühungen, einen Ein-Stück-Fluss von Material und Information zu erzeugen, welche Ansätze zur Verbesserung gefragt sind – Rüstzeitreduzierung, Poka-Yoke-Maßnahmen, Einführung oder Verbesserung des Kanban-Systems, Einführung eines Mizusumashi oder eben andere



Foto: Katrin Franke

One-Piece-Flow erfordert auch ein Umdenken in der Logistik: Der Zug für die Materialanlieferung fährt öfter und befördert kleinere Mengen. Pfiffige Idee gegen ungeplante Stillstände: Eine Reinigungsvorrichtung sorgt dafür, dass der Magnetstreifen am Boden immer sauber ist und der Kontaktantrieb gut funktioniert.

Maßnahmen. Das Prinzip Ein-Stück-Fluss ist also an sich kein Tool und das Erreichen des Ein-Stück-Flusses nicht das Ziel. Es handelt sich nach japanischem Verständnis vielmehr um einen Weg, den ständigen Verbesserungsprozess in Gang zu halten.

Es war für mich übrigens interessant, festzustellen, dass in japanischen Quellen der Begriff „Ein-Stück-Fluss“ (japanisch: Ikko Nagashi) stets in Verbindung mit dem „Fließen von Material und Information“ zu finden ist. Die Betonung liegt also auf dem Fließen. Zu unterscheiden ist nach japanischer Denkweise auch der Ein-Stück-Fluss in der Logistik und in den Produktionsprozessen (WIP). „Ein-Stück“ oder auch „One-Piece“ in der englischen Version „One-Piece-Flow“ sind logistisch im Sinne einer Grundeinheit zu verstehen, sofern sie zusammen ein Bauteil oder ein Teilprodukt eines Montageprozesses ergeben. Laut Aussage der damals befragten Toyota-Manager ist im Logistikprozess dann solange zu vereinzeln, bis es den Anforderungen der Produktion entspricht. Und die sei eben ein Stück zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Die „nackte“ Wahrheit: Sein oder Nicht Sein

Zu sehen war diese geradezu hartnäckige Konsequenz an den Produktionslinien. „Wir arbeiten daran, sämtliche Montageteile ohne jegliche Verpackung – also auch ohne Behälter – an die Linien zu bringen. Wir nennen das Nacktanlieferung (japanisch: Hadaka Kyokyu)“, das war die Erklärung, die wir dazu hörten. „Hadaka Kyokyu“ ist inzwischen ein fester Begriff in der Kaizen-Lexik bei Toyota.

Wir erfuhren übrigens auch, dass in einigen Bereichen sogar zwei Logistiker auf einen Montagemitarbeiter kommen. „Im OP gibt es auch nur einen Chirurgen, aber mindestens drei Krankenschwestern und einen Assistenten – im Interesse der Durchlaufzeit“, so die Begründung des begleitenden Toyota-Mitarbeiters. „Die Durchlaufzeit ist für uns das Maß aller Dinge. Braucht jemand ein neues Auto, soll will er es in dem Moment, in dem der Wunsch geboren wird. Nicht sechs Wochen später. Also entscheidet auch bei uns die Durchlaufzeit über SEIN und NICHT SEIN. Wie im OP.“

Die regen Diskussionen auf der Rückfahrt ins Hotel zeigten, dass diese Toyota-Erfahrung nicht ohne weiteres abzuschließen war. Der bisherige Grundsatz, Logistik als nicht wertschöpfenden Prozess zu betrachten und Personal durch High Tech zu ersetzen, war ins Wanken geraten. Ein-Stück-Fluss ja – aber nicht um jeden Preis! Was ist mit der ökonomischen



One-Piece-Flow im japanischen Alltag: Sushi-Bar

Losgröße? Da muss ja der Logistiker alle Montageabläufe im Detail kennen! Nacktanlieferung? Und was ist mit Teilen, die eine sensible Oberfläche haben?

Bei all den Fragen steht sicherlich eines fest: Bringe ich einen Prozess – egal ob einen Produktionsprozess, Planungsprozess oder auch einen Lernprozess – ins Fließen, verändern sich die Menschen. Probleme müssen sofort gelöst werden und können nicht hinausgeschoben werden, neue Abläufe müssen erlernt werden, Qualität muss im Prozess erzeugt werden (niemand gibt Qualitätsdefekte weiter) und nicht durch späteres Prüfen. Produktionsplanung, Logistik und Produktion müssen wesentlich enger zusammenarbeiten etc. Und so kommen nicht nur die Abläufe im Unternehmen, sondern auch der Kulturwandel in einen Fluss.

Wir stellen vor: Tokutaro Suzuki

TPM-Beratung scheint jung zu halten – den Beweis liefert Prof. Tokutaro Suzuki. Als er vor zwei Jahren beim TPM-Forum in Köln als Keynote-Speaker auftrat, war er bereits 85 Jahre alt und immer noch weltweit als gefragter TPM Berater unterwegs. Nur das Bergsteigen hatte er zwei Jahre zuvor leider aufgeben müssen, wie er mit Bedauern erzählte.

Seine Karriere als TPM-Auditor begann vor mehr als 50 Jahren, und damit ist Suzuki-sensei einer der ersten, die für das JIPM in dieser Funktion unterwegs war. Er arbeitete auch für den beratenden Zweig von JIPM. Als Berater sammelte er viel Erfahrung, die er in Form von zahlreichen Publikationen, z.B. in einer Art TPM-Handbuch weitergab. Neben TPM gehörten auch Projektmanagement und Cost Engineering zu seinem Aufgabengebiet und sind ebenfalls Inhalt seiner Veröffentlichungen. Seine Werke wurden zum Teil ins Englische und Spanische übersetzt (z.B. TPM in Process Industries, 1994).

Dass er trotz seines hohen Alters und seiner großen Erfahrung immer wieder an neuen Ideen arbeitet wurde in seinem Vortrag beim TPM-Forum 2011 deutlich. Unter dem Titel „Innovation of TPM“ vertrat er den neuartigen Ansatz, die Früchte von TPM auch zur Beschleunigung bei der Entwicklung (z.B. neuer Produkte) und innerhalb der Lieferkette zu nutzen. Seine Argumentation war, dass ein schlankes Unternehmen ein schnelles Reagieren in allen Bereichen erlaubt. Er sprach von einer vertikalen



Prof. Tokutaro Suzuki (links) mit seinem jüngsten Buch „TPM Project Management“ und Prof. Constantin May bei der JIPM TPM Excellence Award Ceremony 2012 in Kyoto

Beschleunigung in Bezug auf den Informationsfluss – von der schlanken Produktion über das schlanke Engineering bis zum schlanken Büro. Die horizontale Beschleunigung bezog er auf den Materialfluss und damit auf die TPM-Säulen und die Projekte, die sich daraus entwickeln. Zwar nicht ganz neu, aber hier noch weniger beachtet, ist die Einbeziehung der Zulieferer in TPM (als neunte Logistik-Säule), die Suzuki-sensei in seinem Vortrag stark betonte. Er hat auch die Wurzeln von TPM klar und deutlich benannt und sich für ihre Förderung eingesetzt: Stärkung von Gemba, dem Ort des Geschehens.